



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu

The Crisis Profile Assessment of a Selected Business Subject

Student:	Bc. Kateřina Palánková
Vedoucí diplomové práce:	doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2018

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Palánková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu  
The Crisis Profile Assessment of a Selected Business Subject  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska krizového managementu
  4. Popis podnikatelského subjektu vybraného pro stanovení krizového profilu
  5. Stanovení zranitelnosti vybraného podnikatelského subjektu jako první krok pro prevenci krizí
  6. Doporučení zásad prevence krizí daného podnikatelského subjektu
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- CRANDALL, William R., PARNELL, John A. a John E. SPILLAN. *Crisis management. Leading in the new strategy landscape*. 2nd ed. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.  
MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.  
VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 28. 6. 2018

  
.....  
Bc. Kateřina Palánková

## **Poděkování**

„Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za odborné rady, pomoc a za všechnen čas, který mi věnovala při tvorbě mé diplomové práce.“

## Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Metodika a metody zpracování diplomové práce.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Teoretická východiska krizového managementu .....</b>	<b>8</b>
3.1. Krize .....	8
3.1.1 Riziko .....	11
3.1.2 Ohniska krize.....	14
3.1.3 Analýza ohrožení (zranitelnosti) .....	16
3.2. Krizový management.....	18
3.3. Analýza prostředí podniku.....	21
3.3.1. Analýza vnějšího prostředí .....	22
3.3.1.1. Porterův model pěti sil .....	22
3.3.1.2. PEST analýza .....	24
3.3.2. Analýza vnitřního prostředí.....	24
3.3.2.1. Model „7S“ .....	25
3.3.2.2. Finanční analýza .....	26
3.3.3. SWOT analýza .....	29
<b>4. Popis podnikatelského subjektu vybraného pro stanovení krizového profilu.....</b>	<b>32</b>
4.1. Historie společnosti .....	32
4.2. Popis společnosti .....	32
<b>5. Stanovení zranitelnosti vybraného podnikatelského subjektu jako první krok pro prevenci krizí .....</b>	<b>34</b>
5.1. Analýza vnějšího prostředí podniku .....	34
5.1.1. Porterův model pěti sil .....	34
5.1.2. PEST analýza .....	36
5.2. Analýza vnitřního prostředí .....	39
5.2.1. Model „7S“ .....	40

5.2.2. Finanční analýza.....	41
5.3. SWOT analýza.....	46
5.4. Potencionální ohniska krize a krizové matice .....	49
<b>6. Doporučení zásad prevence krizí daného podnikatelského subjektu.....</b>	<b>57</b>
<b>7. Závěr.....</b>	<b>59</b>
Seznam použité literatury .....	61
Seznam zkratek .....	64
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	



## 1. Úvod

Svět se neustále mění. Pojem krize se v průběhu času rozšířil natolik, že zasahuje všechny stránky života a všechny oblasti. Existuje celá řada typů krizí, které se nalézají všude v okolí a ohrožují každý subjekt. Zdrojem krize podnikatelského subjektu je nerovnováha mezi ním a jeho okolím, popř. dysfunkce uvnitř podnikatelského subjektu. Nejvhodnějším řešením krize v podniku je prevence, tedy předcházení vzniku krize.

V současnosti se klade důraz na krizový management, který je manažery podnikatelských subjektů považován za nejúčinnější způsob řešení krizových problémů. Na manažery podnikatelských subjektů jsou kladeny vysoké nároky, neboť musí rozumět pojmu krize a vyznat se v příčinách a zdrojích krize. Mnohotvárnost krizových situací má vliv na proměnlivost funkcí krizového manažera. Pro zdárný zákrok je nezbytné vyhledat příčiny vzniku konkrétní krize. V případě krize je pro podnik nutné se s ní vypořádat, porozumět ji, ovládnout ji, využít a zaměřit se na budoucí vývoj. Podnikatelské subjekty vytvářejí krizové scénáře a krizové plány, tvoří systémy řízení rizik, zdokonalují správu a ochranu veškerých svých statků.

Důležitou roli hraje zejména tvorba krizových scénářů a plánů, které jsou založeny na vyhledání, identifikaci a ohodnocení ohnisek krize. Ohnisek, která mohou být příčinou potenciálních krizí v podniku. Nelze najít veškerá ohniska, ale s nižším počtem neznámých ohnisek se zvyšuje možnost podniku připravit se na krizi. Ke zjištění velikosti ohrožení podnikatelského subjektu potencionálními krizemi slouží metoda zvaná analýza ohrožení.

Krizové strategie, které uplatňují manažeři podnikatelských subjektů, musí zachycovat zvláštní podmínky a úroveň připravenosti podniku na potencionální krize.

Cílem diplomové práce je stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu, tedy zjištění potenciálních ohnisek a následný vznik návrhů a doporučení.

Diplomová práce je, mimo úvodu a závěru, rozdělena na pět hlavních částí.

V první části práce je uvedena metodika a metody podstatné pro zpracování diplomové práce. V této části je diplomová práce rozlišena na teoretickou a praktickou část, přičemž praktická část vychází z pokladů obsažených v části teoretické.

V druhé části diplomové práce jsou obsažena teoretická východiska krizového managementu. V podkapitolách je následně definován pojem krize, typy krizí, fáze krize, riziko, členění rizik, řízení rizik krizový management, krizové řízení a analýza prostředí podniku, konkrétně analýza vnitřního a vnějšího prostředí. V rámci analýzy prostředí

podniku, je v podkapitolách teoreticky popsána Porterova analýza pěti sil, PEST analýza, model „7S“, finanční analýza a na závěr analýza SWOT.

Ve třetí části práce je popsán podnikatelský subjekt, který je vybrán pro stanovení krizového profilu. Dále jsou v podkapitolách obsaženy informace o historii podnikatelského subjektu a popis společnosti.

Ve čtvrté části diplomové práce, která je zároveň částí aplikační, jsou uvedeny prevence krizí vybraného podnikatelského subjektu na základě stanovení krizového profilu společnosti. V podkapitolách je řešena analýza vnějšího prostředí, konkrétně Porterova analýza pěti sil a PEST analýza, vnitřního prostředí podniku, zahrnuje model „7S“ a finanční analýzu, SWOT analýza, potenciální ohniska krize a krizová matice.

V páté části jsou uvedeny návrhy a doporučení vyplývající pro zásady prevencí krizí daného podnikatelské subjektu.

## **2. Metodika a metody zpracování diplomové práce**

Diplomová práce je rozlišena na část teoretickou a část praktickou. Obě části jsou nedílnou součástí diplomové práce, neboť na sebe navzájem navazují, konkrétně praktická část navazuje na část teoretickou. Výsledkem spojení a využití těchto oblastí je vznik návrhů a doporučení, jejichž pomocí lze situaci podniku řešit. Situace lze řešit, buď prevencí anebo tvorbou a využitím krizových plánů.

V teoretické části, která je vyhotovena na základě informací čerpaných především z odborné literatury domácích autorů a doplněna informacemi z publikací zahraničních autorů, jsou uvedena teoretická východiska krizového managementu, konkrétně definice krize, rizika, krizového managementu a analýzy prostředí podniku. V teoretické části práce je zároveň obsažen popis podnikatelského subjektu včetně historie podniku. Tyto informace jsou získány z internetových stránek, externích zdrojů a výkazů podnikatelského subjektu, kterými jsou především rozvaha a výkaz zisku a ztráty v časovém horizontu 3 let.

Praktická část plynule navazuje na teoretickou část diplomové práce, neboť teoretické poznatky jsou důležitým pokladem pro praktickou aplikaci. V praktické části je realizována analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Analýzu tvoří Porterův model pěti sil, PEST analýza, model „7S“ a finanční analýza. Analýza využívá data podnikatelského subjektu v horizontu 3 let, tedy data za období let 2014 – 2016.

Výsledkem je spojení informací získaných aplikací metod v jeden komplet. Tento komplet slouží jako základ SWOT analýzy. Tento ucelený postup směřuje k identifikaci krizových ohnisek, k tvorbě krizových plánů a vzniku návrhů a doporučení pro daný podnikatelský subjekt.

### 3. Teoretická východiska krizového managementu

V kapitole jsou uvedena teoretická východiska krizového managementu. V jednotlivých podkapitolách je postupně definován pojem krize, typy krizí, fáze krize, riziko, členění rizik, řízení rizik, krizový management, krizové řízení a analýza prostředí podniku. Analýza prostředí podniku zahrnuje analýzu vnějšího prostředí a vnitřního prostředí. Konkrétně se jedná o Porterovu analýzu pěti sil, PEST analýzu, model „7S“, finanční analýzu a SWOT analýzu.

#### 3.1. Krize

Slovo krize pochází ze starořeckého slova krino, jehož význam v českém jazyce je vybírat, rozhodovat, posuzovat a měřit mezi dvěma opačnými variantami. Z tohoto slova se poté vytvořilo slovo krisis, které znamená rozhodnou chvíli nebo dobu, rozhodnutí samo nebo nesnáze. Ze slova krisis se stal pojem užívaný v celé řadě jazyků př. česká krize, anglické crisis, francouzské crise atd.

**Krize** může zasáhnout jakýkoliv objekt. Z toho důvodu je krize, její příčiny a řešení, hlavním tématem zájmu odborníků z různých oblastí např. psychologů, sociologů, ekonomů, odborníků na řízení a množství ostatních oblastí. Její vznik je způsoben nerovnováhou mezi podnikatelským subjektem a okolím podniku. Dalším důvodem vzniku krize může být nefunkčnost mezi interními subsystémy podnikatelského subjektu.

Zuzák a Königová (2009, str. 30) definovali krizi podniku a její zdroje takto: „*Krize podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.*

Mikušová a Papalová (2014, str. 3) uvádí: „*Obecně jsou zdrojem krize nerovnováha mezi organizací (podnikem) (jejím posláním, hodnotami, cíli) a jejím okolím (nároky, možnosti) a/nebo dysfunkce mezi subsystémy organizace uvnitř.*“

Existuje celá řada **typů krizí**. Jako příklad lze uvést následující typy krizí:

- krize osobní;
- krize sociální a společenská;
- krize v důsledku živelních pohrom a havárií;

- krize ekonomického charakteru a atd.

**Krize osobní** je stav člověka, který je především způsoben zdravotním anebo psychickým stavem jedince. Příkladem vlivu na zdravotního stav je např. onemocnění, úraz atd. Tedy stav jedince, který má dvě možnosti budoucího vývoje. Příkladem vlivu na psychický stav je neúspěch, deprese, únava atd. Za nejpodstatnější se považuje úmrtí partnera (popř. člena rodiny), rozvod a ztráta zaměstnání.

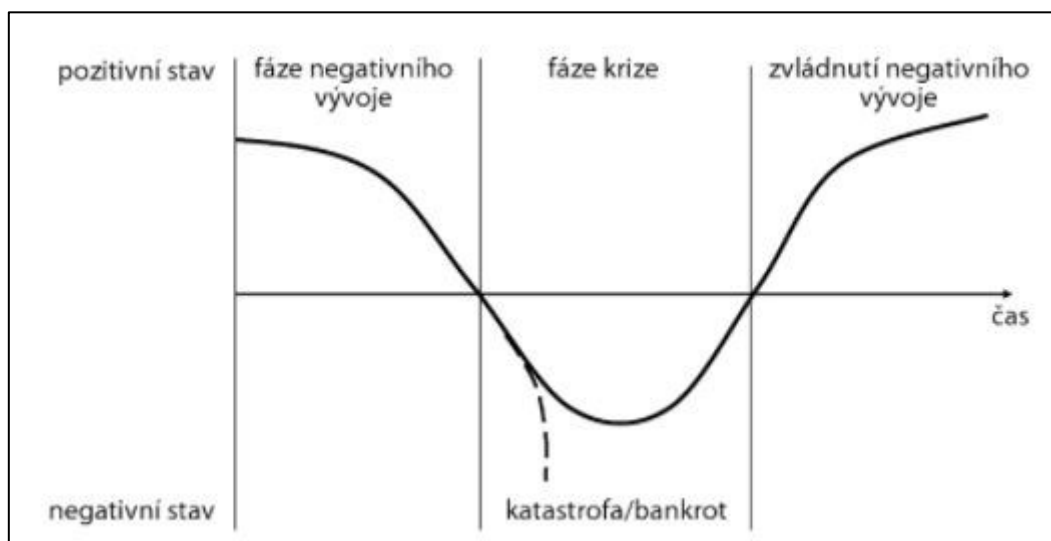
**Krize sociální a společenská** je definována jako ohrožení sociálních a společenských forem, která může nastat jak na území jednoho státu, tak na území více států. Příkladem mohou být boje o moc, revoluce, vojenské konflikty, vládní krize atd. Výsledkem sociální a společenské krize mohou být migrace obyvatel, embarga, politické vydírání atd.

**Krize v důsledku živelních pohrom a havárií.** Příkladem živelních pohrom jsou změny počasí (povodně, zemětřesení, vichřice, krupobití, požáry způsobené přírodními vlivy atd.) a epidemie. Příkladem havárií jsou požáry, výbuchy látek a plynů, havárie vyvolané činností člověka při výrobě energie a zboží, pády letadel, sesuv půdy atd.

**Krize ekonomického charakteru** je rozlišována na makroekonomickou a mikroekonomickou krizi. Makroekonomická krize je velkým nebezpečím pro obyvatele a podniky, protože představuje pokles příjmů a v tomto důsledkem také pokles výdajů všech spotřebitelů. Největší následky má krize pro podniky, zabývají se výrobou zboží, které neuspokojují základní lidské potřeby (např. automobilový, sklářský, textilní průmysl atd.).

Mezi nejnebezpečnější krize patří krize s pozvolným, pomalým a skrytým průběhem. Počátek krize způsobený prohlubováním nerovnováhy je zobrazen v Obr. 3.1. Krize procesní, taktéž nazývaná jako krize finanční, je typická vyjádřením platební neschopnost podnikatelského subjektu. V případě, že podnik nemá dostatečné množství peněžních prostředků, dochází k postupnému zadlužování, což je hlavním ohrožením existence podniku. Počátek krize podniku nenastává až ve finanční oblasti, ale podstatně dříve. Neschopnost plateb či zánik podnikatelského subjektu je vrcholem krizového procesu. Počátek všech krizí je zapříčiněn nerovnováhou mezi podnikatelským subjektem a jeho okolím či nerovnováhou mezi systémy, které se nachází uvnitř podnikatelského subjektu.

Obr. 3.1: Počátek krize prohlubováním nerovnováhy



Zdroj: Zuzák, Königová (2009, str. 70)

Procesní krize má celkem **čtyři fáze**. Těmito fázemi je potencionální fáze krize, latentní fáze krize, akutní fáze krize a nezvladatelná krize.

Za **potenciální fází krize** lze považovat jakoukoliv nerovnováhu. Běžné rutinně řešené problémy jsou vnějším projevem nerovnováhy. Podstatné je klást si otázky (např. změnila se nerovnováha oproti minulosti) a hledat na tyto otázky odpovědi.

Druhou fází je fáze latentní (tzv. fáze skrytá). **Latentní fáze krize** nastává, jestliže se nerovnováha v podnikatelském subjektu prohlubuje. Dochází k přesunu nerovnováhy a postupnému zasažení dalších oblastí podniku. Nerovnováhy mohou působit izolovaně, ačkoliv vytváří krizový řetězec popř. řadu nerovnováh. V této fázi nedochází k projevům ve finanční oblasti, tudíž se symptomům krize nevěnuje tolik pozornosti. Příkladem symptomů je snížení výkonnosti, růstem fluktuace, růst počtu reklamací atd. V případě, že se situace v podniku neřeší, dochází k prohlubování a pokračování nerovnováhy.

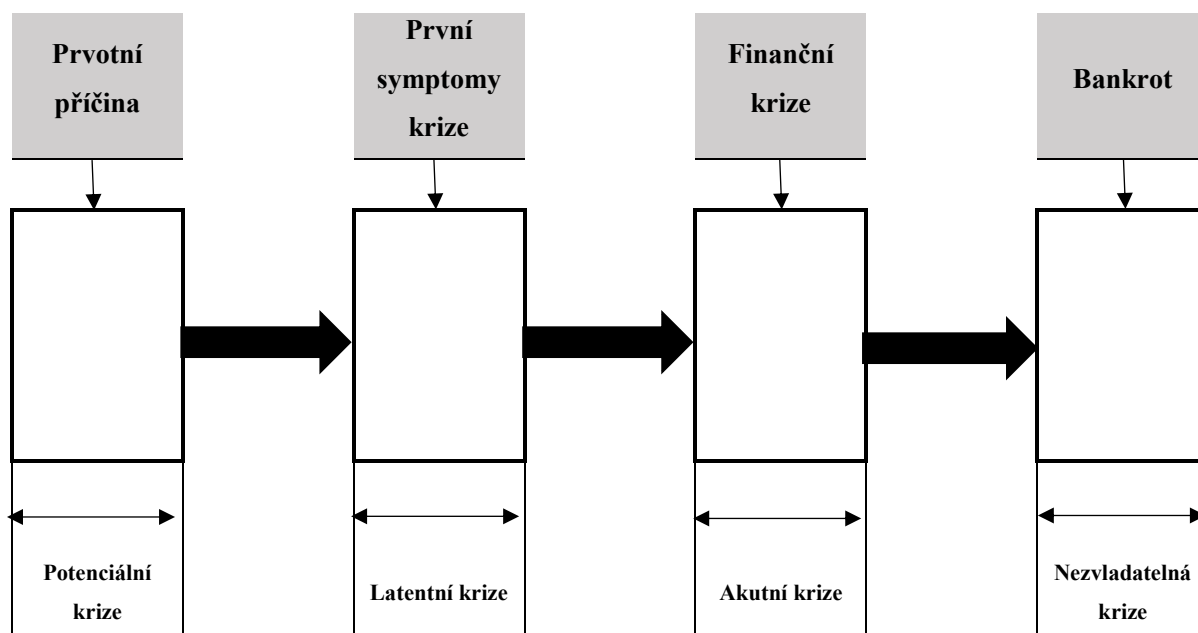
Třetí fází je **fáze krize akutní**. V této fázi krize se nerovnováha rozšiřuje do finanční oblasti podniku. Projevem je nárůst výdajů (problémy s platební schopností), které převyšují příjmy podniku. Identifikace akutní fáze krize vyplývá z výstupu účetnictví podniku či za pomoci výsledků finančních ukazatelů. Příkladem problémů je neschopnost splácet úvěry, hradit závazky dodavatelům, omezení pracovní doby atd.

Poslední čtvrtou fází je **nezvladatelná fáze**. Tato fáze nastává v případě, že se nepodařilo zdolat krizi ve třetí fázi, tedy fázi akutní krize. Dochází k negativním dopadům na podnik. Podnik není schopen vyřešit vzniklou situaci. Řešením této situace běžně bývá

ukončení činnosti podnikatelského subjektu z důvodu, že je podnik ztrátový. Pozdní ukončení činnosti podniku může vést ke ztrátě majetku.

Dříve zmíněné fáze krize, které se liší svou délkou, jsou zobrazeny v Obr. 3.2. Časový interval druhé fáze před přesunem do fáze třetí je převážně dlouhodobý. Kdežto samotný přesun občas má krátkodobý a náhlý charakter. Třetí a čtvrtá fáze krize má podstatně krátkodobější charakter.

**Obr. 3.2: Fáze krize při krizovém procesu**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Zuzák, Königová (2009, str. 73)

### 3.1.1 Riziko

Pojem **nebezpečí** lze pojímat různými způsoby. Nebezpečí lze definovat jako zdroj nebo situaci, při níž existuje možnost vzniku škod. Škodami je např. zranění a poškození zdraví lidí, škody na majetku atd.

**Hrozba** vyjadřuje původ nebezpečí a je možné ji definovat jako jev, který by mohl mít schopnost poškodit zájmy podniku. Dalším pojmem je pojem **ohrožení**, který lze definovat jako pravděpodobnost vzniku konkrétní hrozby v konkrétním časovém okamžiku.

**Nejistota (uncertainty)** se nachází tam, kde během činnosti může být více možných výsledků. Výsledků, u nichž je neznámá jejich pravděpodobnost. Je podstatné odlišit pojem mezi nejistotou a rizikem a rozumět rozdílu mezi nimi.

Pro pojem **riziko** neexistuje jednotná obecně platná definice, právě naopak existují celá řady definic, které se shodují ve třech prvcích. Těmito prvky jsou časový rámec, pravděpodobnost vzniku a velikost závažnosti rizika.

V rámci krizového řízení riziko slučuje nejistotu s cíli podniku, a zároveň znázorňuje velikost ohrožení a příležitostí podniku. V případě určení rizika by se nemělo jednat pouze o náhodnou aktivitu, ale právě naopak o systematickou aktivitu. Řešením v rámci řízení rizik by měla být kategorizace, konkrétně kategorizace rizik.

Jak uvádí Zuzák a Königová (2009, str. 40) „*riziko je v podstatě souhrnem rizikových faktorů (vnitřních a vnějších), které ovlivňují výskyt rizikové události (reálný projev rizika) či zvyšuje intenzitu účinků dopadů rizikové události. Analogicky s vnitřními a vnějšími faktory se také rizika kategorizují podle místa výskytu na vnitřní a vnější. Obě skupiny rizik se prolínají a vzájemně na sobě závisí, takže vnitřní a vnější rizika v souhrnu vytvářejí podniková rizika.*“

Riziko lze členit na:

- **vnitřní a vnější ekonomická rizika** - podnikatelský subjekt nemá možnost zásadně rizika ovlivnit, ale pouze v omezené míře (př. změna nákladů a nákladovost, změna směnných kurzů, platební podmínky atd.);
- **výrobní, technická a technologická rizika** – ta jsou z velké části odvozena od nabídky výrobků podnikatelského subjektu, které ale buď nesplňují technické parametry, jsou produkovány nevhodnými technologiemi nebo bylo při jejich tvorbě využito nezdařilého technického výzkumu či vývoje (v důsledku opomenutí údržby, opotřebením materiálu atd.);
- **dodavatelská a odběratelská rizika** – tato rizika mohou existovat na straně dodavatele i odběratele, důležitou roli zde hrají vztahy s dalšími subjekty či zákazníky (př. bankrot na straně dodavatele i odběratele, změna vlastníka či managementu na straně dodavatele a odběratele, postavení dodavatele atd.);
- **rizika ze změny vlastníků a fúzí** (mají v čase rostoucí tendenci) - úmyslem může být větší konkurenceschopnost či síla na trhu, výsledkem ale může být vznik krize, neboť každá změna realizovaná v podniku může přinášet riziko (př. v důsledku nepřátelského převzetí atd.);
- **informační rizika** (datová, softwarová a hardwarová) – tato rizika vycházejí zejména z možnosti selhání informačních systému, zajištění dat a zneužití technologií (př. závady technologie, krádež dat, poškození atd.);



- **sociálně-pracovní rizika** – tento typ rizika odráží zejména chování zaměstnanců podnikatelského subjektu (např. selhání lidského faktoru, úraz, nevhodná kvalifikace zaměstnanců atd.);
- **tržní rizika** – tato rizika vychází z činnosti podnikatelského subjektu orientované na okolí podniku, tedy na odezvy zákazníků, konkurence či srovnatelných činností konkurentů (př. chování zákazníků, konkurentů, distributorů atd.);
- **politická rizika** - příčinou jsou především změny politických systému, chováním systémů či chování lidí v případě odmítnutí systému (např. změna systému v zemi, regulace státu, politika státu atd.)
- **legislativní rizika** – příčinou rizika jsou negativní změny v legislativě domácího státu nebo státu, v němž se soustřeďuje obchod (např. změna emisních norem, hygienických norem atd.)
- **živelná rizika** – příčinou jsou přírodní katastrofy (např. záplavy, povodně, požáry atd.)
- **další rizika** – příčinou rizika jsou např. rozhodnutí majitelů, managementu podnikového subjektu či změna majitelů a managementu, smrt majitele podniku atd.

**Řízení rizik** je pro podnik velice důležité a je podstatné jej začleňovat do formulací cílů, strategií i obvyklých činností podnikatelského subjektu. Řízení rizik je nepřetržitá činnost podnikatelského subjektu, která je obsažena v krizovém řízení, konkrétně v krizovém řízení v širším pojetí. Krizové řízení má pět kroků. Těmito kroky jsou:

- určení zdrojů nebezpečí (rizikových faktorů);
- stanovení velikosti rizika (významnosti);
- vyhodnocení a uskutečnění rozhodnutí (eliminace příčin a snížení důsledku rizik);
- instalace systému kontroly nad rizikem;
- pozorování vyvíjení rizika, zhodnocení změn a uskutečnění opatření proti riziku v podnikatelském subjektu (opatření vedoucí ke snížení rizika).

Vyhodnocení velikosti rizika je podstatné při určování priorit při procesu rozhodování a určování posloupnosti pro realizaci opatření v případě přijmutí cílů podnikatelským subjektem. Příkladem vyhodnocování je např. matice v Obr. 3.3, kde zkratka E vyjadřuje riziko extrémně velké, V představuje riziko velké, M je riziko malé a N riziko nevýznamné.

Obr. 3.3: Matice pro posouzení rizika

Závažnost		Frekvence				
		Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řídká	Vzácná
		A	B	C	D	E
Katastrofální	I	E	E	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Malá	IV	M	N	N	N	N

Zdroj: Vlastní zpracování podle Zuzák, Königová (2009, str. 47)

### 3.1.2 Ohniska krize

Mezi kroky krizové prevence (crisis prevention) patří hledání ohnisek krize. Nelze vyhledat veškerá rizika, ale s nižším počtem neznámých ohnisek je možnost jistěji se připravit na krizi.

Existuje celá řada metod vhodných pro identifikaci a popis rizik, jejichž výsledkem je vypracování výčtu rizik, která mohou mít negativní vliv na podnikatelský subjekt. Určená interní a externí rizika se zaznamenávají do matice rizik. Podstatným krokem je určit u všech možných rizik časové období, možnost výskytu a jejich závažnost. Rizika obsažená v matici mohou být příčinou krize. Ohrožení podniku dle počtu ohnisek je zobrazeno v matici rizik uvedené v Obr. 3.4.

Obr. 3.4: Matice rizik

Pravděpodobnost výskytu	↑	střední	vysoká	kritická
		nízká	střední	vysoká
	↓	nízká	nízká	střední
		← Závažnost důsledků →		

Zdroj: Vlastní zpracování podle Zuzák, Königová (2009, str. 87)

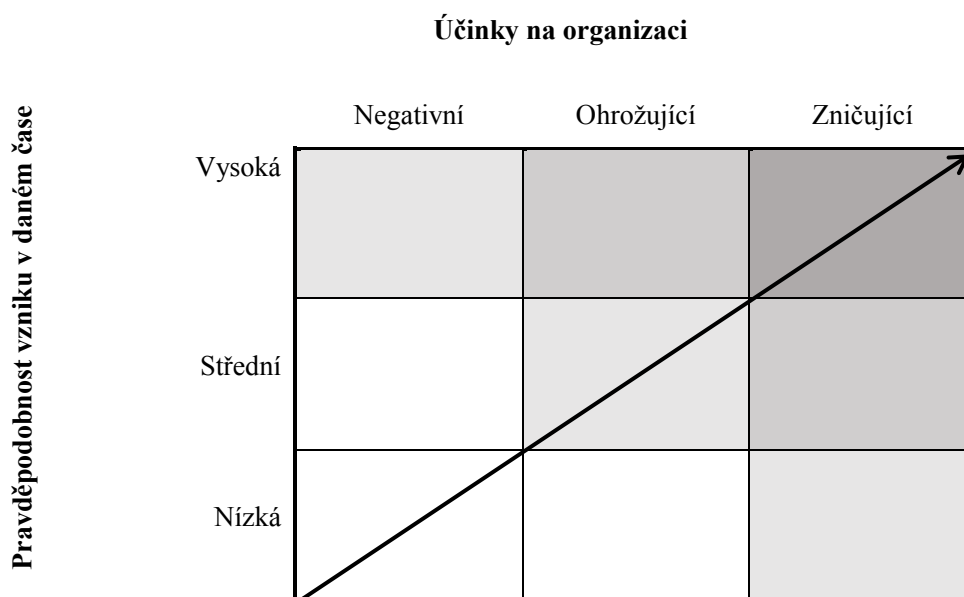
Příkladem používaných metod při určení a popsání rizik je skupinová diskuze, brainstorming atd. Vytvořená riziková matice zobrazuje rizika a sílu rizik. Pro prevenci podnikatelského subjektu následuje analýza, která podává informace o připravenosti podniku a krocích pro posílení bezpečnosti. Provádění opatření je nákladné, tudíž musí každý podnikatelský subjekt určit pořadí, v jakém budou daná opatření uskutečňována. Hlavním cílem opatření stanovených podnikem je rychlá eliminace nejzranitelnějších oblastí, rychlejší vstřebávání krize a minimalizace zranitelnosti podnikatelského subjektu.

Analytická technika poměrně často využívána je tzv. krizová matice. Tuto techniku označovanou také jako mapa rizik (popř. součtová matice rizik) navrhl Klaus Winterling. Tato technika, je založen na identifikaci rizik dle dvou kritérií. Těmito hodnotícími kritérii jsou:

- pravděpodobnost vzniku rizika, která zahrnuje kategorizaci rizik do tří úrovní (nízkou, střední a vysokou);
- důsledky rizika na podnikatelský subjekt, která vyjadřuje dopady rizika a člení se do tří úrovní (negativní, ohrožující a zničující).

Krizové matice dle Winterlinga je graficky vyjádřena v Obr. 3.5. V obrázku je znázorněna nutná míra pozornosti, která by měla být věnována dané problematice. Posun rizika po diagonále směrem doprava nahoru znamená nutnost větší pozornosti.

**Obr. 3.5: Matice rizik dle Winterlinga**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.1.3 Analýza ohrožení (zranitelnosti)

Metoda využívána pro zjištění míry ohrožení podnikatelského subjektu potenciálními krizemi je tzv. analýza ohrožení (zranitelnosti). Před postupem je nezbytné dopředu vědět možná ohniska krize. Tento postup je složen z pěti kroků:

- první krok zahrnuje krátký popis ohnisek krize, tedy popis krizových událostí;
- v druhém kroku je obsaženo posuzované časové období (stanovena délka tohoto časového období);
- v třetím kroku jsou vytyčeny stupně pravděpodobnosti;
- ve čtvrtém kroku jsou určeny účinky krizí, pro jejíž celkové ohodnocení se využívá schéma, které je zobrazeno v Obr. 3.6;
- v závěrečném pátém kroku jsou stanoveny stupně ohrožení podnikatelského subjektu.

**Obr. 3.6: Určení polohy krizových ohnisek v matici**

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ – určení polohy ohnisek v matici										
Označení ohnisek krize										
Zkrácený popis krize										
Určení pravděpodobnosti vzniku krize										
Stanovení období										
Odůvodnění										
Míra pravděpodobnosti vzniku krize (maximum 1)										
Odůvodnění										
Určení dopadů krize										
Ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
Průměrné ohodnocení										

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro určení dopadů krize se využívá bodové ohodnocení v rozpětí 1 až 10. Toto ohodnocení je vhodnější oproti původnímu (původní podoba – negativní, ohrožující a zničující). Souhrnný dopad je určen aritmetickým průměrem ohodnocení faktorů a konečný výsledek se začleňuje do dřívějšího hodnocení. Výsledek může mít podobu:

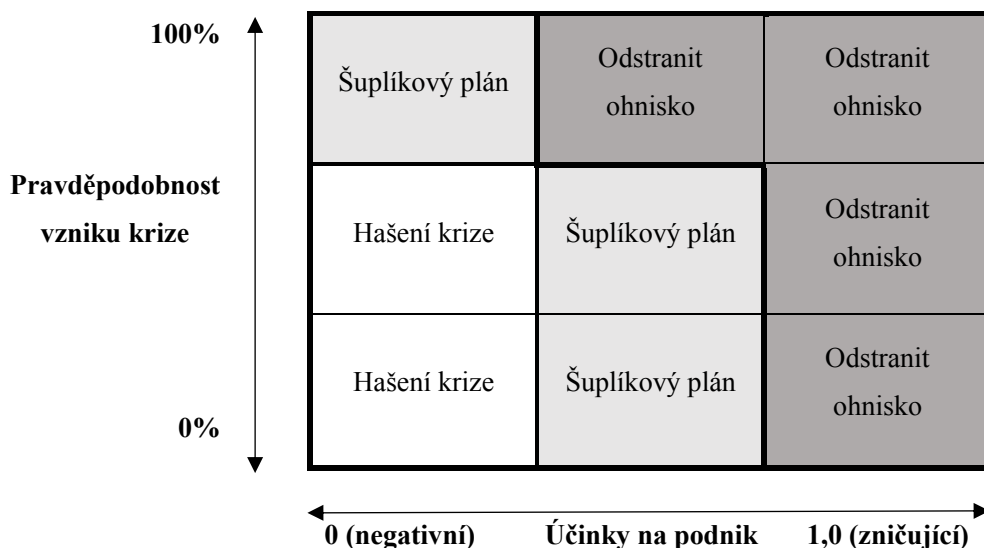
- negativní účinek krize (rozpětí 0 – 3,3 bodů);
- ohrožující účinek krize (rozpětí 3,4 – 6,7 bodů);
- zničující účinek krize (rozpětí 6,8 – 10 bodů).

Existuje celá řada přístupů a doporučení, jejímž účelem je naznačit možná řešení krize. Nelze eliminovat veškerá ohniska krize, neboť by to pro podnik znamenalo vysoké náklady. Všechna ohniska krize vyžadují individuální pojetí. Dle literatury lze rozlišit tři přístupy (Winterling, 2000):

- hašení krize (tzv. trouble shooting) – tato ohniska mají za následek vznik krizí s negativními dopady a malou až střední pravděpodobností vzniku krize;
- „šuplíkové“ plány – tato ohniska mají také za následek vznik krizí s negativními dopady, které existenčně neohrožují podnik;
- Odstranění ohniska – tato ohniska mají za následek vznik krizí, které ohrožují existenci podnikatelského subjektu a jejich řešení je prioritní.

Tyto jednotlivé přístupy jsou uvedeny v Obr. 3.7.

**Obr. 3.7: Základní přístupy k ohniskům krize**



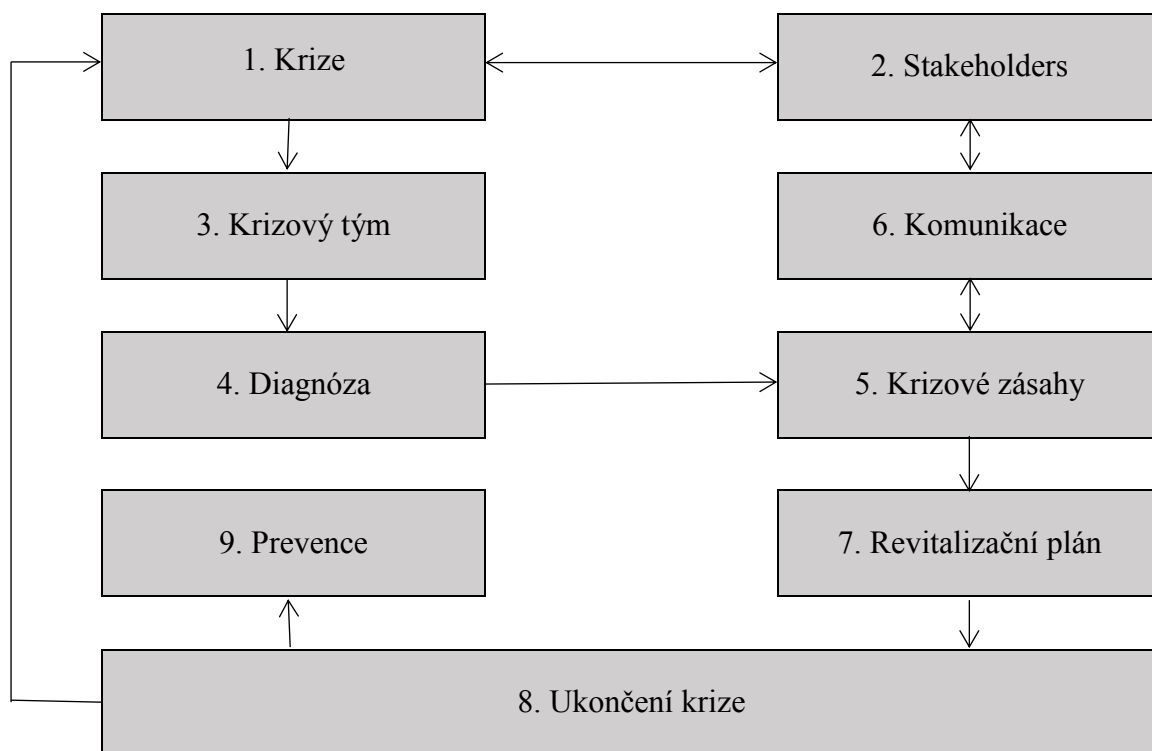
Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikušová, Papalová (2014, str. 182)

Velikost ohrožení podnikatelského subjektu lze zjistit na základě ohodnocení ohnisek krize a jejich následného umístění do matice. Jedno krizové ohnisko s velkou pravděpodobností vzniku a ohrožujícím dopadem může pro podnikatelský subjekt rovnocenně nebezpečné jako více krizových ohnisek, ale s menším dopadem a také malou pravděpodobností vzniku.

### 3.2. Krizový management

V obecném smyslu krizové řízení (neboli krizový management) zahrnuje činnosti, které by měly být uskutečněny v období, kdy se podnik nalézá v době potenciální krize. Průběh krize v obecném smyslu je uveden v Obr. 3.8. Jedná se tedy o způsob prevence, jehož cílem je zprostředkovat reakci na krizi. Vliv krize na podnik a i jeho prostředí je negativní a má také negativní důsledky. Velice zásadním faktorem v této oblasti je čas, během něhož se krize prohlubuje a může dosahovat větších a větších škod. Hlavním cílem krizového řízení je redukce důsledků krizí, taktéž snížení doby, po kterou krize probíhá a vyvedení podniku ze stavu krize.

Obr. 3.8: Celkové pojetí krize a jejího řízení



Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikušová, Papalová (2014, str. 67)

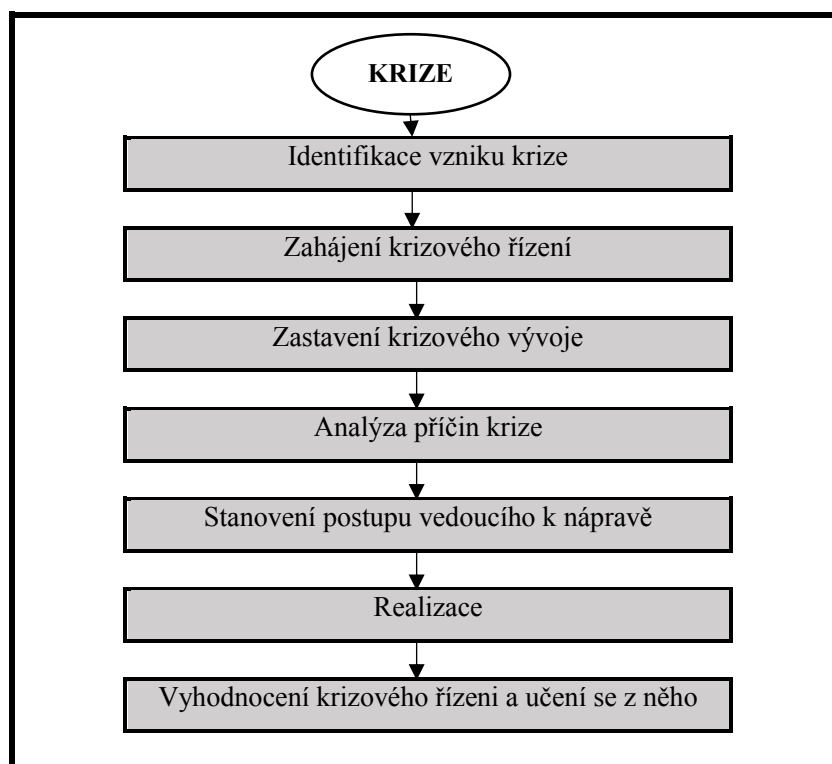
I když je **krizové řízení** využíváno v různých oblastech, ve kterých se množství postupů a metod shoduje, zahrnuje řízení tři rozdílné přístupy.

První přístup lze definovat jako řízení v užším smyslu, které je založeno na řešení krize, která už ale vznikla a byla identifikována. Nejprve musí dojít k identifikaci krize a teprve následně začíná proces řízení. Obecný postup procesu krizového řízení je uveden v Obr. 3.9.

Krizové řízení podniku napadeného krizí zahrnuje množství zásad a nástrojů. Tento souhrn je využíván managementem společnosti a vlastníky, především z důvodu zvládnutí krize ve společnosti a uvedením situace společnosti do normálního vývoje.

Dalším přístupem je řízení v nejširším smyslu. Tento přístup začíná ještě před identifikací krize. Dříve než se podnik dostane do okamžiku zlomu a dokonce podstatně dříve než nastane krize podniku. Jak tvrdí Zuzák a Königová (2009, str. 27) „Krizové řízení je v tomto smyslu permanentním procesem, který zahrnuje preventivní opatření vedoucí k omezení vzniku krize s destruktivními účinky, vytváření systémů pro včasné identifikování krizového vývoje a systémů pro zmírnění dopadu krize a jejího rychlého úspěšného zvládnutí.“

Obr. 3.9: Obecný postup procesu krizového řízení dle prvního přístupu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Zuzák, Königová (2009, str. 27)

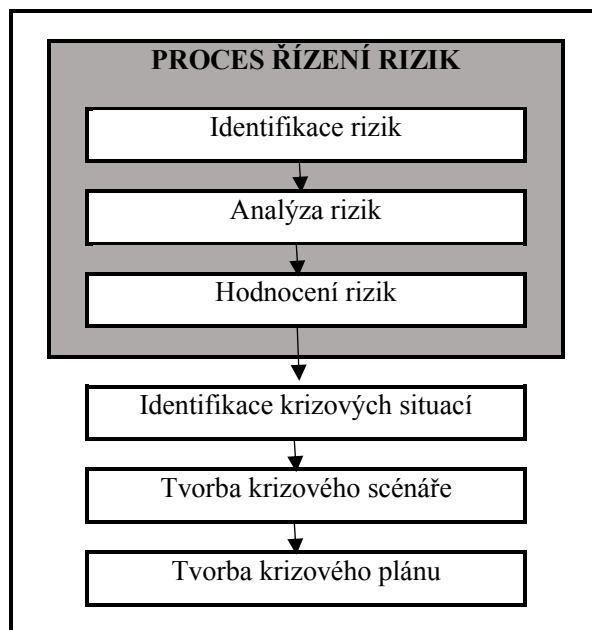
Pro úspěšné krizové řízení je podstatné nalezení a eliminace zdroje krize. Krize může mít dlouhodobý i krátkodobý průběh. V případě dlouhodobého průběhu je nalezení zdroje krize náročné a zdoluhavé, navíc v důsledku dlouhodobé krize dochází k redukci a vyčerpání zdrojů podniku. S poklesem zdrojů klesá schopnost podniku řešit situaci. Včasná identifikace krize by měla být cílem každého podnikatelského subjektu.

Nástrojem pro přípravu na potenciální krizi je včasné vyhotovení krizových scénářů a plánů. Vyhotovovat krizové scénáře a plány není nutné pro všechny rizika.

Jak uvádí Mikušová a Papalová (2014, str. 99): „Na výsledky analýzy rizika, na základě které byla zjištěna krizová místa podniku, navazuje krizový scénář. **Krizový scénář (crisis scenario)** je dokument popisující potenciální krize daného podniku a simuluje jejich průběh.“ Krizový scénář má písemnou podobu, ale nemá jednotně danou formu ani předpis. Hlavním účelem krizového scénáře je popis potenciálního vývoje krize v prostoru a čase. Je podstatný jako podklad při vypracování plánu. Nevýhodou scénářů je možná odlišnost popisu uvedeného ve scénáři a skutečnosti.

**Krizový plán (crisis plan)** navazuje na krizový scénář a je definován, jako soubor písemných dokumentů obsahujících popis postupů řešení událostí a opatření. Obsahem krizového plánu jsou všechny data potřebné k snížení rizika, zlepšení schopnosti podniku efektivně reagovat, překonání krize a plánu komunikace. Krizový plán by měl být jednoduchý, výstižný, ne příliš dlouhý a aktualizovaný v období min. 6 měsíců. Oba dokumenty vycházejí z analýzy rizik podniku a měly by být schopny reagovat na základní otázky. Vznik krizového plánu a scénáře, spolu s procesem řízení rizik je uveden v Obr. 3.10.

**Obr. 3.10: Proces vzniku krizového scénáře a krizového plánu ve zjednodušené podobě**



Zdroj: Vlastní zpracování podle Zuzák, Königová (2009, str. 86)

Krizové řízení a řízení rizik je pro podnik velmi důležité a mělo by být prováděno každým podnikatelským subjektem.



Každý podnikatelský subjekt by měl mít v rámci prevence a přípravy na počátek krize vypracován krizový scénář a plán. Vypracování těchto dokumentů by mělo být v písemné, tištěné i elektronické podobě.

Použití krizových plánů a scénářů je různorodé. Lze je využít u všech krizových situací, ale také jako doplňkové materiály. Tvorba krizového scénáře a plánu je úkolem managementu. Pro správnou funkčnost je nutné zabezpečit plynulé uplatnění těchto dokumentů v praxi.

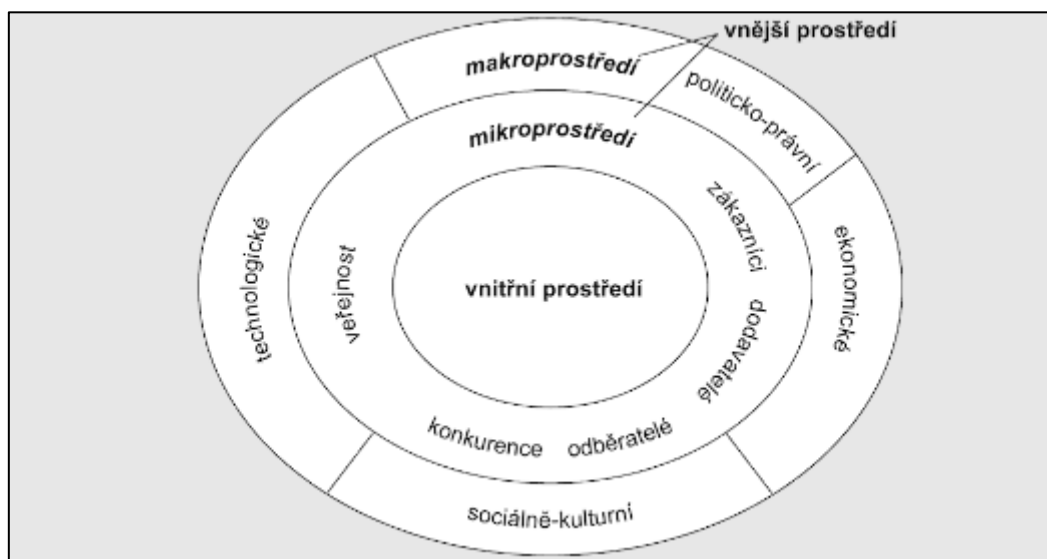
Pro efektivní a úspěšné řešení krize je podstatné v podniku určit **krizový tým (crisis team)**, jehož aktivace se odvíjí od povahy situace. Krizový tým by měl být složen z odborníků různých oblastí, tedy vlastníka, dalších odborníků z potřebných oblastí a tiskového mluvčího. Týmy se mohou lišit velikostí, přičemž jejich velikost je odvozena od velikosti podniku. Optimální velikost dle literatury je doporučována 5 – 7 členů. Reakce krizového týmu by se měly odvíjet od krizové situace a členové týmu by měly být soustavně informovány o možných krizových skutečnostech. Jak tvrdí Mikušová a Papalová (2014, str. 126): „*Hlavní činnosti krizového týmu zahrnují:*

- *Potvrzení identifikace krize,*
- *Řešení krizové situace,*
- *Vyhodnocení průběhu řešení krizové situace,*
- *Spolupráce na tvorbě a aktualizaci krizového plánu,*
- *Pravidelný trénink členů krizového týmu,*
- *Příprava zaměstnanců na potenciální krizovou událost.*“

### **3.3. Analýza prostředí podniku**

Všechny firmy podnikají v určitém prostředí, které je různým způsobem ovlivňuje a na které musí náležitým způsobem reagovat. Prostředí firmy je převážně členěno většinou autorů na prostředí vnější a vnitřní. Další skupina autorů člení prostředí na makroprostředí a mikroprostředí. Existuje celá řada členění prostředí podniku, z čehož vyplývá, že členění prostředí je nejednotné. Příkladem členění prostředí je členění dle Kotlera a Armstronga je zobrazeno v Obr. 3.11.

Obr. 3.11: Vnější a vnitřní prostředí



Zdroj: Jakubíková (2013, str. 98)

### 3.3.1. Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je podstatná pro poznání externího okolí, pro identifikaci změn a ke stanovení reakcí podniku na vlivy těchto změn a trendů.

Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 101) „cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik, organizaci, místo, atd.“

Naopak cílem analýzy mikroprostředí je určit podstatné hybné síly působící v daném odvětví, které mají vliv na činnost podniku.

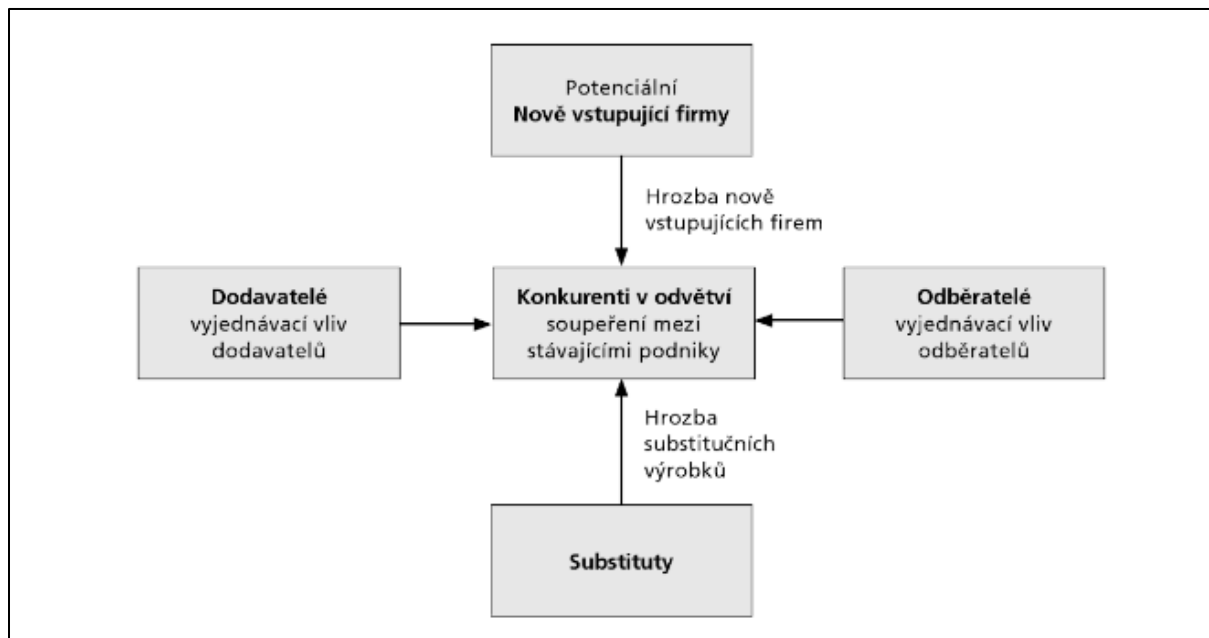
#### 3.3.1.1. Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil přispívá k charakteristice konkurenčních sil daného odvětví. Souhrnné působení stanovuje sílu konkurence v odvětví a také potenciál tvorby hodnoty. Hybné síly odvětvové konkurence jsou zobrazeny v Obr. 3.12. Jedná se o těchto pět faktorů:

- hrozba nově vstupujících firem,
- soupeření mezi stávajícími firmami,
- hrozba substitučních výrobků a služeb,
- vyjednávací vliv dodavatelů,
- vyjednávací vliv odběratelů.

Firma se především zabývá dvěma otázkami. První otázkou je velikost vlivu těchto sil na činnost podniku. A druhou otázkou je, jak by se měl podnik proti silám bránit.

**Obr. 3.12: Hybné síly konkurence v odvětví**



Zdroj: Nývltová, Marinič (2010, str. 194)

Nově vstupující firmy dodávají novou kapacitu do daného odvětví. Firmy mají často snahu získat zdroje a podíl na trhu. To může mít vliv na ziskovost z důvodu možného růstu nákladů a stlačení cen. Hrozba vstupu nových firem je závislá na stávajících překážkách vstupu, př. kapitálová náročnost, úspory z rozsahu, diferenciací výrobku atd., ve spojení s odezvou současných účastníků, kterou firma vstupující na trhu může očekávat.

Jak tvrdí Nývltová a Marinič (2010, s. 195) „*i mezi stávajícím konkurenty dochází k soupeření na úrovni cen, doprovodných služeb, reklamy, a v současné době ve většině odvětví zejména v rovině technologických inovací. Zájem zákazníků o nabízené výrobky nebo služby může kolísat nebo i mizet, jsou-li na trhu snadno dostupné náhradní produkty (substituty) a zákazník může bez velkých problémů změnit dodavatele.*“ Přístupnost substitutů omezuje cenu, za kterou je výrobek nebo služba nabízena na trhu. Důvodem je možnost zákazníka reagovat na změnu ceny snadnou změnou k substitučnímu výrobku nebo službě.

Nývltová a Marinič uvádí, že (2010, s. 195) „*každý podnik v odvětví je součástí řetězce dodavatel-výrobce-odběratel. Od míry vzájemné závislosti jednotlivých článků řetězce se odvíjí dělení zisku (resp. přidané hodnoty) z realizovaného produktu (výrobku či služby).*“ Dodavatelé mají výhodnější postavení na trhu než výrobci. Jejich výhodou je síla a

koncentrovanost. Síla zákazníků má také určité výhody, jejich prostřednictvím se výrobce dostává k zakázkám a ke konečnému spotřebiteli. Tato síla ovlivňuje především úroveň tvorby zisku firmy.

#### **3.3.1.2. PEST analýza**

PEST analýza představuje analýzu klíčových součástí vnějšího okolí, tedy faktorů:

- **politických**, příkladem je stabilita politické situace, členství státu v Evropské unii atd., přičemž veškerá politická omezení mají dopad na každý podnik (především prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky státu, ochrany životního prostředí apod.);
- **ekonomických**, které jsou velmi podstatně ovlivněny změnou makroekonomických trendů (př. úrokovou mírou, mírou inflace, daňovou politikou atd.) a jsou určovány především stavem ekonomiky,
- **sociálních faktorů**, které odrážejí veškeré vlivy v souvislosti s životem a postoji lidí a jejich strukturou,
- **technologických faktorů**, kdy předvídatelnost jejich vývoje a rozvoje může sloužit jako podstatný činitel úspěšnosti firmy.

Tyto faktory mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy, přičemž jejich důležitost může být odlišná. Záleží na rozdílnosti odvětví, firem a různosti situací.

Cílem analýzy je identifikovat faktory a odlišit ty faktory, které jsou podstatné pro konkrétní podnik, neboť stejný vliv může mít rozdílnou důležitost pro různé firmy. (Sedláčková, Buchta 2006)

#### **3.3.2. Analýza vnitřního prostředí**

Dané prostředí se skládá ze zdrojů podniku a jeho schopnosti tyto zdroje využívat. Prostředí zahrnuje celou řadu faktorů. Jedná se o faktory, které lze firmou přímo řídit a které mohou být ovlivněny manažery. Dle Jakubíkové (2010, s. 109) „*analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopnosti podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí.*“

### 3.3.2.1. Model „7S“

**Model „7S“** (taktéž model McKinsey „7S“) je analytická technika, která se používá pro hodnocení kritických faktorů společnosti. Metoda zahrnuje sedm faktorů, které jsou vnitřní, vzájemně závislé a rovnoměrně rozvíjené. Těmito faktory úspěchu jsou spolupracovníci (staff), strategie (stratégie), sdílené hodnoty (shared goals), schopnosti (skills), styl řízení (style), struktura (structure) a systémy (systems).

**Strategie** firmy zpravidla vychází z vizí, tedy představ vlastníků, a poslání společnosti. Strategie ve firmě se obvykle skládá z pokynů a popisů činností, které by měly být uskutečněny za účelem dosažení vytyčených cílů, tudíž její realizace je propojena s vykonáváním řady změn. Každá firma má celou řadu strategií, které vzájemně navazují a jsou hierarchicky seřazeny dle důležitosti pro firmu.

Hlavním účelem **struktury** organizace je optimální rozvržení úkolů, pravomocí atd. mezi zaměstnance organizace. Existuje několik základních typů organizačních struktur. Pro tyto typy struktur je charakteristický vývoj od nejjednodušších ke složitějším. Příkladem je struktura liniová, funkcionální, liniově štábní, divizní a maticová organizační struktura. Existují také modifikace základních typu organizačních struktur tzv. organizační struktury hybridní, u nichž dochází ke změnám v průběhu času. Tyto změny jsou způsobeny měnícími se podmínkami. V každé úspěšné firmě by měla být prioritně určena strategie podniku a na základně strategie poté tvořena organizační struktura společnosti.

**Styl řízení** představuje charakteristický způsob jednání, chování atd. Existuje celá řada členění stylu řízení. Základním známým členěním je členění na autoritativní, demokratický a laissez-faire styl (taktéž členění na autokratický, demokratický a liberální styl). Autoritativní styl vedení eliminuje účast zaměstnanců na řízení organizace a rozhodnutí vydává sám vedoucí popř. nadřízený. Demokratický styl vedení je typický vyšší účastí pracovníků na řízení organizace. Pracovníci mají možnost vyjádřit se, ale odpovědnost v rozhodnutích je ponechána vedoucímu. Opakem autoritativního stylu je styl laissez-faire, kde mají pracovníci určitou volnost s minimálními zásahy nadřízeného.

**Spolupracovníci**, tedy zaměstnanci, se vysokou mírou podílejí na růstu výkonnosti a také produktivity organizace. Zároveň tato skupina je vysokým provozním rizikem pro organizaci. Správný manažer by měl umět náležitě jednat se spolupracovníky. V organizaci by měla být považována za důležitou také motivace spolupracovníků.

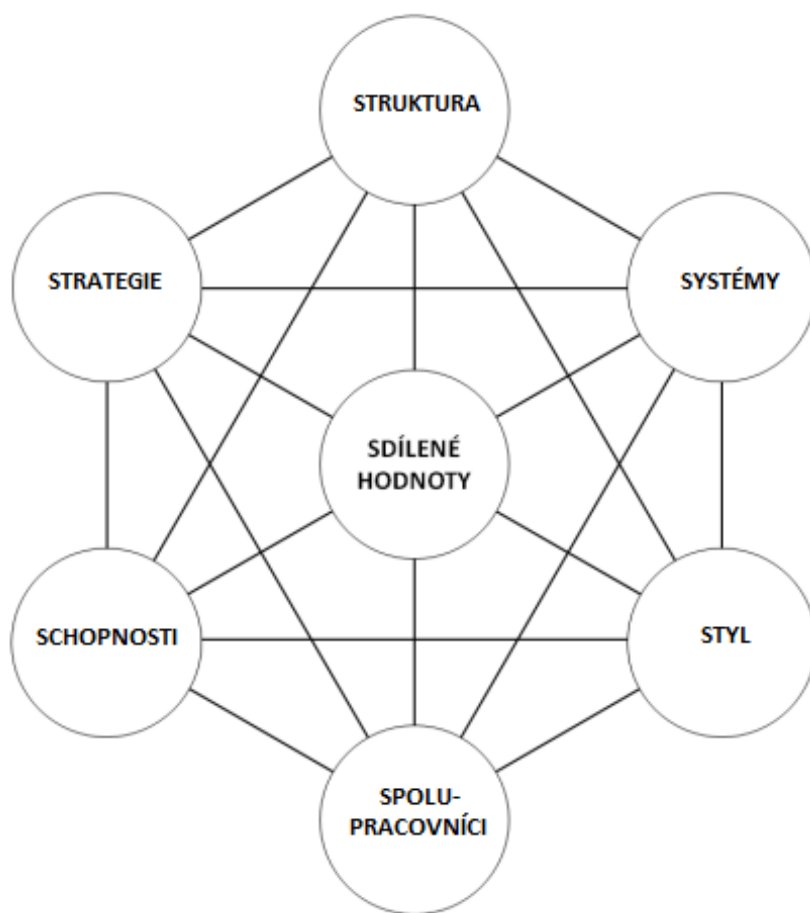
**Sdílené hodnoty** (neboli kultura organizace) jsou úzce spjaty se spolupracovníky. Smejkal a Rais (2013, s. 45) definují pojem kultura organizace jako „*souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot všeobecně sdílených ve firmě a relativně dlouhodobě udržovaných.*“

**Schopnosti** zahrnují návyky, dovednosti, kompetence a znalosti zaměstnanců, tedy zdatnost pracovního kolektivu firmy. Jsou rozlišovány schopnosti kladné a záporné.

**Systémy** jsou mechanismy, které se podílejí na každodenní činnosti podniku. Zahrnují procesy, podporu činnosti atd.

Jak uvádí Smejkal a Rais (2013, s. 33) „*tyto faktory úspěchu definují rámec „7S faktorů“ firmy McKinsey.*“ Rámec „7S faktorů“ je zobrazen v Obr. 3.13.

**Obr. 3.13: Rámec „7S faktorů“**



Zdroj: Smejkal, Rais (2013, str. 34)

#### **3.3.2.2. Finanční analýza**

Jak uvádí Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 161) „**Finanční analýza** slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“

Při volbě metody je podstatné vybírat dle účelnosti, nákladnosti a spolehlivosti metody. U finančních analýz je nejdůležitějším hlediskem časové. Na základě tohoto hlediska je podstatné rozlišovat veličiny stavové, které se vztahují k určitému časovému okamžiku za využití dat z rozvahy, a tokové, které se vztahují k určitému časovému intervalu a čerpají data z výkazu zisku a ztráty.

Primární zdroj informací představují dokumenty, které by měly u podniků existovat formou výkazů a zpráv (konkrétně rozvaha, VZZ, příloha k účetní závěrce a CF).

Základním způsobem zhodnocení finanční situace společnosti je srovnání. Existuje srovnání v prostoru, čase a vůči normě. Srovnání v prostoru (neboli mezipodnikové srovnání) představuje porovnání ukazatelů jedné společnosti s totožnými ukazateli jiné společnosti v daném časovém okamžiku, srovnání ukazatelů v čase zahrnuje posuzování časových řad ukazatelů a srovnání ukazatelů vůči normě představuje srovnání ukazatelů a jejich požadovaných plánovaných hodnot.

Účelem použití ukazatelů finanční analýzy je komplexně posoudit a ohodnotit situaci organizace a zároveň formulovat doporučení a opatření pro další vývoj organizace.

Ukazatele lze členit:

- ukazatele poměrové, kteří tvoří nejpočetnější a zároveň i nejvyužívanější skupinu a lze jej definovat jako podíl dvou položek (proměnných);
- ukazatele absolutní, kteří představují poměrně omezený přístup a vychází přímo z hodnot jednotlivých položek účetních výkazů;
- ukazatele rozdílové, kteří se vyčísľují jako rozdíl určité položky A (tj. aktiv) s určitou položkou P (tj. pasiv), tedy rozdílem dvou absolutních ukazatelů.

Poměrové ukazatele vznikají jako jednotlivé absolutní hodnoty z účetních výkazů vložené do vzájemných poměrů. Jednotlivé ukazatele tvoří soustavy, které jsou uspořádány dvěma způsoby. Prvním způsob je paralelně a druhým způsobem uspořádání je pyramidově.

Základ finanční analýzy tvoří ukazatele rentability, likvidity, aktivity (neboli obratu), ukazatele vycházející z informací kapitálových trhů, stability a zadluženosti.

**Ukazatele rentability** (neboli výnosnosti či návratnosti) vyjadřují schopnost podniku tvořit zdroje a nabývat zisk za použití vloženého kapitálu. Patří mezi nejvýznamnější ukazatele, kde EBIT je zisk před úroky a daněmi, EAT je zisk po zdanění a t je sazba daně z příjmu. Ukazatele rentability mají podobu

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)} = \frac{EAT + \text{úroky} (1 - t)}{\text{aktiva}} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}; \quad (2.1)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}; \quad (2.2)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}. \quad (2.3)$$

**Ukazatele likvidity** slouží k hodnocení platební schopnosti společnosti. Likvidita je definována jako schopnost organizace měnit majetek na peněžní prostředky, takovým způsobem, aby byly závazky z podnikatelské činnosti hrazeny včas a také ve stanovené výši. Základní ukazatele likvidity jsou běžná, pohotová a okamžitá likvidita a mají podobu

$$\text{Běžná likvidita (Current Ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}; \quad (2.4)$$

$$\text{Pohotová likvidita (Quick Ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}; \quad (2.5)$$

$$\text{Okamžitá likvidita (Cash Ratio)} = \frac{\text{finanční krátkodobý majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.6)$$

**Ukazatele aktivity** jsou využívány k analýze aktiv společnosti a vypovídají, jak jsou aktiva organizace využívány organizací, také vypovídají o intenzitě využití a efektivnosti. Ukazatele aktivity jsou vyjádřeny vzorci

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}; \quad (2.7)$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}; \quad (2.8)$$

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}; \quad (2.9)$$

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}; \quad (2.10)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}; \quad (2.11)$$



$$Doba\ obratu\ závazků\ (dny) = \frac{závazky \cdot 360}{tržby}. \quad (2.12)$$

**Ukazatele zadluženosti**, taktéž ukazatele finanční stability, podávají informace o finančním zdraví společnosti. Základním ukazatelem je ukazatel celkové zadluženosti. Vzorce ukazatele zadluženosti mají podobu

$$Celková\ zadluženost\ (ukazatel\ věřitelského\ rizika) = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva}; \quad (2.13)$$

$$Zadluženost\ vlastního\ kapitálu\ (Debt\ Ratio) = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál}; \quad (2.14)$$

$$Doba\ návratnosti\ úvěru = \frac{úvěry}{EAT + odpisy}. \quad (2.15)$$

Postup při finanční analýze lze členit několika vzájemně navazujících bodů:

- prvním bodem je výběr dne podstatného pro výpočet (např. den řádné či mimořádné účetní závěrky atd.);
- druhým bodem je zpracování rozvahy, VZZ a CF společnosti;
- následuje vyčíslení poměrových ukazatelů;
- dalším bodem je srovnání vyčíslených ukazatelů s dalšími ukazateli (např. ukazateli jiných společností, dle literatury atd.);
- následujícím bodem je hodnocení trendů vyčíslených ukazatelů v čase;
- poté se hodnotí vzájemné vztahy mezi ukazateli;
- posledním bodem je interpretace výsledků a následný návrh opatření. (Dluhošová, 2008)

### 3.3.3. SWOT analýza

Jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006, s. 91) „*SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku.*“

Cílem analýzy je identifikovat podstatné silné a slabé stránky firmy a následně je srovnat s podstatnými vlivy ovlivňujícími okolí firmy, konkrétně s hrozbami a příležitostmi.

Principem analýzy je rozvoj silných stránek, potlačení slabých stránek a současná připravenost podniku na možné příležitosti a hrozby.

Zkratka SWOT vyjadřuje následující pojmy:

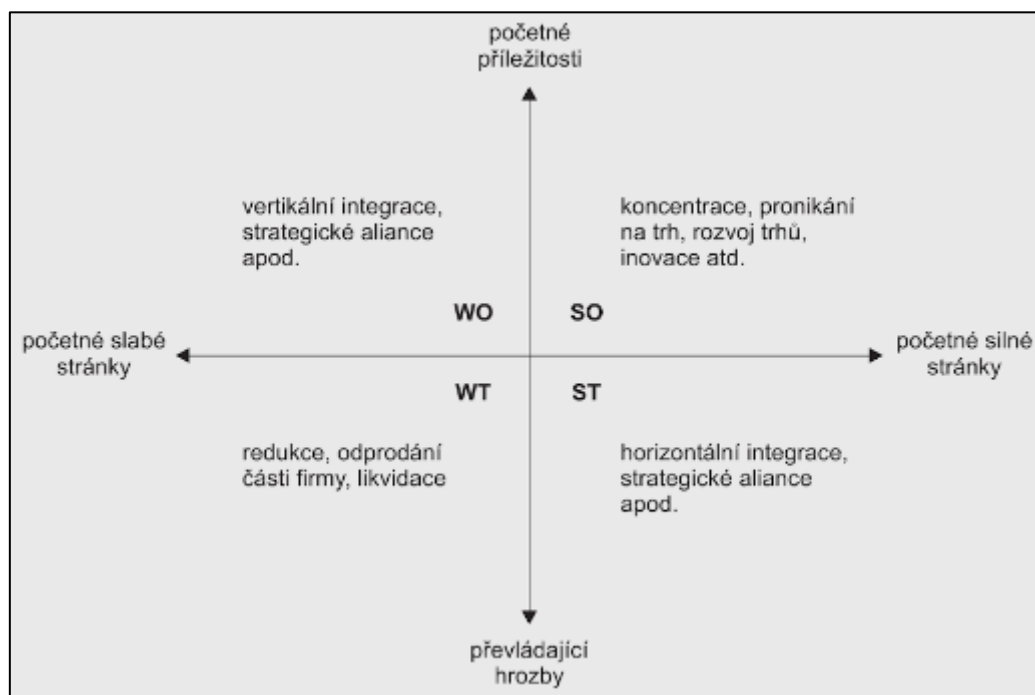
- **Strengths** (tedy silné stránky podniku), tato skupina obsahuje skutečnosti, které jsou jak pro firmu, tak pro zákazníka výhodné;
- **Weaknesses** (čili slabé stránky podniku), tato skupina obsahuje věci, které nejsou firmou prováděny správně, popř. ty věci ve kterých firmu převyšují ostatní podniky;
- **Opportunities** (vyjadřuje příležitosti podniku), tato skupina obsahuje skutečnosti, které vedou k pozitivní změně poptávky, přináší vyšší uspokojení zákazníků, popř. úspěch podniku;
- **Threats** (neboli hrozby podniku), tato skupina obsahuje skutečnosti, které vedou k negativní změně poptávky a mohou vést k případné nespokojenosti zákazníků.

Analýza se původně skládala ze dvou dílčích analýz, konkrétně analýzy SW a OT. Nejprve by se měla provádět analýza příležitostí a hrozeb, tedy analýza OT, neboť shromažďuje skutečnosti týkající se vnějšího prostředí firmy. Teprve po provedení této analýzy by měla následovat analýza silných a slabých stránek, neboli analýza SW, která vyhodnocuje skutečnosti týkající se vnitřního prostředí podniku.

Užití SWOT analýzy při tvorbě strategií je zobrazeno v Obr. 3.14. V Obrázku jsou znázorněny čtyři přístupy:

- přístup SO, neboli ofenzivní podnikatelský přístup, který vyjadřuje využití všech silných stránek a vnějších příležitostí;
- přístup WO, který vyjadřuje snahu eliminovat slabé stránky formou využití všech příležitostí plynoucích z okolí podniku;
- přístup ST, který vyjadřuje snahu využít silných stránek podniku za účelem eliminovat hrozby,
- přístup WT, který vyjadřuje snahu řešit znepokojivý stav podniku i formou likvidace podniku (snaha eliminovat dopady hrozeb z okolí podniku).

**Obr. 3.14: Užití SWOT analýzy**



Zdroj: Jakubíková (2013, str. 104)

Mezi přednosti této analýzy patří především její jednoduchost a přehlednost. Naopak mezi nedostatky metody se řadí zejména subjektivnost.

## **4. Popis podnikatelského subjektu vybraného pro stanovení krizového profilu**

V kapitole je uveden popis podnikatelského subjektu, který zahrnuje popis společnosti a její hlavní činnosti a historii společnosti. Z důvodu ochrany údajů v diplomové práci nebude uveden název společnosti.

### **4.1. Historie společnosti**

Společnost byla založena a zapsána do obchodního rejstříku v září roku 1992 jako společnost s ručením omezeným. Založilo ji pět společníků zabývajících se problematikou v odvětví výroby a montáží různých celků. Sídlo společnosti se nacházelo a nadále nachází v Moravskoslezském kraji, konkrétně v městě Opava.

Rok 1994 byl pro společnost přelomový, neboť zahájila dovoz a vlastní výrobu montovaných hal z ocelových konstrukcí. Rok poté společnost začala se stavbou vlastního výrobního objektu, jehož otevření proběhlo v říjnu 1996. Společnost se nadále rozvíjela a navazovala spolupráce s dalšími podnikatelskými subjekty. Další zásadní rozšíření proběhlo v roce 2000 vybudováním moderní lakovny.

V roce 2008 bylo ve společnosti zaměstnáno přes 205 zaměstnanců. V tomtéž roce bylo provedeno rozšíření výrobní haly a modernizace administrativní budovy. Výrobní hala byla konkrétně rozšířena o expedici a administrativní budova byla rozšířena o projekční a obchodní oddělení.

V průběhu let 2010 – 2015 se společnost stabilizovala, modernizovala všechna pracoviště, inovovala hardwarové a softwarové vybavení (s ohledem na recesy ekonomiky v republice, která probíhala mezi lety 2008 – 2009).

V roce 2015 společnost vybudovala novou moderní výrobní halu typickou svými technickými parametry.

### **4.2. Popis společnosti**

Základní kapitál této společnosti s ručením omezeným je 1 000 000 Kč. V současnosti jsou ve společnosti 4 společníci s rovným obchodním podílem na základním kapitálu. Společníci a jejich obchodní podíl na základním kapitálu společnosti (v procentech a Kč) je uveden v Obr. 4.1.

**Obr. 4.1: Společníci a jejich podíl na ZK**

<b>Společníci</b>	<b>Obchodní podíl na ZK (v %)</b>	<b>Obchodní podíl na ZK (v Kč)</b>
Pavel S.	25	250 000
Pavel M.	25	250 000
Milan H.	25	250 000
Miroslav Z.	25	250 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obchodního rejstříku a účetních závěrek společnosti je hlavním předmětem podnikání podnikatelského subjektu:

- silniční motorová doprava;
- zámečnictví a nástrojářství;
- obráběčství;
- galvanizérství, smaltérství;
- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (výroba kovových konstrukcí, výrobků, povrchové úpravy, svařování kovů a jiných materiálů, přípravné a dokončovací práce, specializované stavební činnosti a skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě).

Cílem společnosti v průběhu let 2017 – 2020 je především zefektivnění výkonnosti managementu, konkrétně managementu kvality, environmentálního managementu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Společnost se zaměřila na stabilizaci procesů, zvyšování spokojenosti zaměstnanců a dalších stran, rozvoj zaměstnanců, zdokonalení spolupráce s dodavateli a další.

## 5. Stanovení zranitelnosti vybraného podnikatelského subjektu jako první krok pro prevenci krizí

Daná kapitola je kapitolou aplikační. Zahrnuje aplikaci vybraných metod vnějšího a vnitřního prostředí a následné stanovení krizového profilu subjektu. Konkrétně se jedná o Porterovu analýzu pěti sil, PEST analýzu, model „7S“ a finanční analýzu podnikatelského subjektu. V dalších podkapitolách je uvedena SWOT analýza a potenciální ohniska krize. Na závěr kapitoly je vytvořena krizová matice subjektu.

### 5.1. Analýza vnějšího prostředí podniku

Tato kapitola vychází z teoretických východisek obsažených v kapitole 3.3.1. Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je vybrat ty faktory, které jsou pro podnikatelský subjekt nejzásadnější. Tato analýza je důležitá pro poznání externího okolí, identifikaci změn a určení reakcí podnikatelského subjektu na tyto vlivy. V rámci této podkapitoly je aplikován Porterův model pěti sil a PEST analýza na vybraný podnikatelský subjekt.

#### 5.1.1. Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil má teoretická východiska v kapitole 3.3.1.1. Tato metoda je součástí analýzy vnějšího prostředí podnikatelského subjektu a slouží k charakteristice konkurenčních sil v určitém odvětví. Základem modelu je těchto pět klíčových faktorů.

Prvním klíčovým faktorem této analýzy jsou **noví konkurenti v odvětví**. Všechny nově vznikající společnosti, tedy noví potencionální konkurenti v odvětví, musí překonávat bariéry vstupu na daný trh. Překážky vstupu na trh jsou v daném odvětví poměrně silné. Hlavní bariérou vstupu na trh v daném odvětví jsou vysoké náklady (investice) na pořízení vybavení, techniky a prostorů. Bariéru vstupu do odvětví mohou tvořit také pracovníci, kteří pro vykonání činnosti v daném odvětví potřebují potřebnou kvalifikaci, znalosti a dovednosti. Příkladem dalších bariér vstupu nové konkurence na trh v daném odvětví může být povinnost vlastnit certifikáty, smlouvy s dodavateli, odběrateli, dalšími zainteresovanými stranami, pověst, dobré jméno společnosti atd.

Druhým faktorem je **stávající konkurence**. Stávající konkurence je poměrně vysoká. Konkurenty daného podnikatelského subjektu jsou například společnosti FERRMON, spol. s.r.o., KADAMO a.s., LLENTAB, spol. s.r.o., LEKOS-STAVBY, spol. s.r.o. atd.

FERRMON, spol. s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která vznikla v listopadu 1991. Sídlo této společnosti se nalézá v Ostravě – Kunčice na ulici Lešetínská. Jejím hlavním podnikáním je provádění staveb, jejich změn, odstraňování, výroba kovových konstrukcí, provádění průmyslových staveb, povrchové úpravy, svařování kovů atd.

KADAMO a.s. je akciová společnost, jejíž vznik a zápis do rejstříku proběhl v prosinci roku 1992. Sídlo společnosti se nachází v Ostravě Vítkovicích na ulici Místecká. Hlavním předmětem podnikání společnosti je provádění staveb, jejich změn, odstraňování, výroba kovových konstrukcí a jejich částí atd.

LLENTAB, spol. s.r.o. je společnost s ručením omezeným založena a zapsána do rejstříku v říjnu 1996. Sídlo společnosti se nachází v Praze – Hostivař na ulici Weilova. Společnost má celou řadu poboček a těmi jsou kanceláře v Brně, Ostravě, Jindřichově Hradci a Plzni. Hlavní činností této společnosti je provádění staveb, jejich změn, odstraňování staveb, montáž ocelových konstrukcí, projektová činnost, poradenská činnost ve stavebnictví atd.

LEKOS-STAVBY, spol. s.r.o. je společnost s ručením omezeným, jejíž vznik a zápis do rejstříku proběhl v lednu 2007. Sídlo společnosti se nachází ve Slezské Ostravě na ulici Betonářská. Hlavní činností společnosti je provádění staveb, jejich změn, její odstraňování, projektová činnost a výroba atd.

**Hrozba substitučních výrobků a služeb** je dalším klíčovým faktorem PEST analýzy. Substituty jsou statky či zboží, které lze vzájemně zaměnit, aniž by došlo ke změně funkce popř. vlastností. Tento faktor je nutné považovat za hrozbu pro podnikatelský subjekt, neboť vytvořený substitut se může stát ze strany odběratelů žádanějším. Za substitut lze v daném případě považovat jakýkoliv jiný druh staveb a využití jiného materiálu při realizaci.

Zásadním prvkem pro podnikatelský subjekt je **vliv dodavatelů**. Podnikatelský subjekt je obezřetný při výběru dodavatelů, čímž se snaží předejít všem potencionálním problémům, které by mohly při spolupráci vzniknout. Tato varianta předcházení vzniku nedostatků je pro podnik výhodnější než varianta identifikace, eliminace a analýza vzniku nedostatků. Místa určená pro ověřování kvality pořizovaných výrobků jsou přesouvána do blízkých lokalit od míst vzniku výrobků. Velice podstatná je komunikace mezi podnikem a jeho dodavateli. V současnosti má podnikatelský subjekt více než stovku dodavatelů a to nejen v Moravskoslezském kraji.

**Vliv odběratelů** (neboli zákazníků) je pro všechny firmy zásadní, neboť reference zákazníků mají vliv na dobré jméno společnosti a také se jedná o formu reklamy, kterou se zabývá především marketing. Mezi hlavní zákazníky daného podnikatelského subjektu spadají především jiné podnikatelské subjekty (př. strojírenské společnosti atd.) a menší

výrobci. Zákazníci v zástupu jednotlivců nepřevládají a to z toho důvodu, že ceny výrobků a služeb jsou poměrně vysoké a nemají využití v domácnostech. Dobré reference mohou vést k získání nových zákazníků. Podnikatelský subjekt se snaží oslovit potenciální zákazníky formou reklam v novinách, venkovních reklam atd. Nevýhodou je, že reklama je zaměřena na Moravskoslezský kraj. Ačkoliv podnikatelský subjekt působí pouze na území České republiky, objevují se ohlasy po výrobcích a službách subjektu i mimo území České republiky, což je důvodem úvah subjektu o pobočkách mimo Českou republiku. Hlavní činností podnikatelského subjektu je stavba ocelových montovaných hal, realizace konstrukčního systému VEDE a výroba a služby (klempířská práce, svařování, tvarové pálení atd.).

### 5.1.2. PEST analýza

PEST analýza je teoreticky popsána v kapitole 3.3.1.2., která je taktéž součástí analýzy vnějšího prostředí podniku. V této kapitole je PEST analýza aplikovaná na daný podnikatelský subjekt. Tato metoda je zaměřená na 4 klíčové faktory.

**Politické faktory** jsou podstatné kritérium při rozhodování o počátku a průběhu podnikání. Důležitou roli zde hraje legislativa České republiky, tedy zákony a vyhlášky. Podstatné jsou také zákony EU, neboť je Česká republika ode dne 1. května 2004 součástí Evropské unie. Klíčovými právními předpisy České republiky je občanský zákoník, zákoník práce, zákon o pojistném na sociálním zabezpečení, zákon o veřejném zdravotním pojištění a daňové zákony. Podnikatelského subjektu se zejména týkají odvody sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance, daňové zatížení a povinnost dodržovat legislativu týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců.

Pro podnik je podstatné, že jeho výroba a služby podléhají a musí odpovídat určitým normám. Podnikatelský subjekt má především nastavený certifikovaný systém managementu kvality (konkrétně dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 společně s ČSN EN 3834-2:2006) a také dále systém managementu životního prostředí (řídí se dle ČSN EN ISO 14001:2005, ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001).

Daný podnikatelský subjekt nabízí svým odběratelům širokou škálu stupňů otryskání různých velikostí ocelových profilů a plechů dle normy ČSN EN ISO 8501-1 (tato norma se zabývá přípravou ocelových povrchů před aplikací nátěru a obdobných výrobků). Tento typ tryskání provádí podnikatelský subjekt za pomoci tryskacího stroje typu ŠKODA TTP 1,6-F. Další činností podnikatelského subjektu je pálení plechů na CNC stroji RUR 3000 - G/P.



Jakost těchto povrchů se řídí dle normy ČSN EN ISO 9013 (technická norma týkající se tepelného dělení a kvalifikace tepelných řezů) a u tvarových výpalků dle normy ČSN EN 10 160.

**Ekonomické faktory** jsou druhým klíčovým faktorem PEST analýzy. Nejvýraznější dopad na ekonomiku v České republice měla světová hospodářská krize, která začala v roce 2008. Tato hospodářská krize měla dopad na téměř veškerá odvětví ekonomiky.

**Nezaměstnanost** je nedílnou součástí dané skupiny faktorů. Tržní ekonomika je nedílně spojena s trhem práce. Trh práce je trhem regulovaným, je ovlivněn normami, sociálními institucemi, zvyklostmi, morálními standardy, očekáváním. Stejně jako služby nebo výrobky je zde prodávána a kupována práce. Prodej a koupě pracovní síly je ovlivňována celou řadou sociálních, kulturních i politických faktorů. Nezaměstnanost lze označit jako stav nerovnováhy, kdy nabídka převládá nad poptávkou. Hlavními faktory nezaměstnanosti jsou demografické, sociální, politické, technologické a psychologické. Důsledky nezaměstnanosti jsou ekonomické, sociální, psychické. V období let 2014 – 2016 došlo v rámci ČR k ekonomickému růstu. Ten měl vliv na rostoucí trend zaměstnanosti a klesající nezaměstnanost. Jednalo se převážně o odvětví průmyslu a služeb. Postupně se začal projevovat nedostatek pracovní síly v určitých oborech. Vývoj nezaměstnanosti za období let 2014 – 2016 v rámci České republiky (ČR) a Moravskoslezského kraje (MSK) je uveden v Tab. 5.1. Sídlo společnosti se nachází ve městě Opava, která je součástí Moravskoslezského kraje.

**Tab. 5.1: Vývoj nezaměstnanosti v časovém horizontu 2014 – 2016 v rámci ČR a MSK**

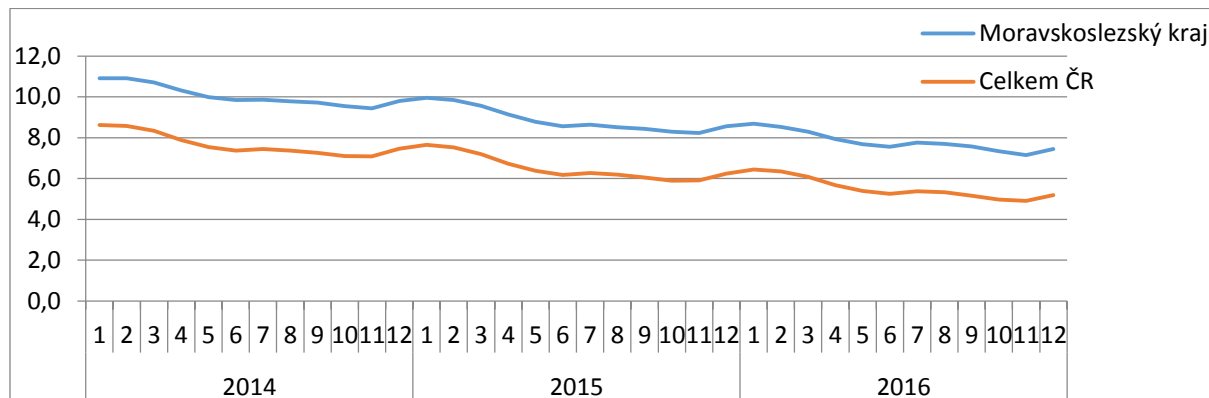
Rok	2014											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MSK	10,9	10,9	10,7	10,3	10,0	9,8	9,9	9,8	9,7	9,5	9,4	9,8
ČR	8,6	8,6	8,3	7,9	7,5	7,4	7,4	7,4	7,3	7,1	7,1	7,5
Rok	2015											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MSK	10,0	9,8	9,6	9,1	8,8	8,6	8,6	8,5	8,4	8,3	8,2	8,6
ČR	7,7	7,5	7,2	6,7	6,4	6,2	6,3	6,2	6,0	5,9	5,9	6,2
Rok	2016											
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MSK	8,7	8,5	8,3	7,9	7,7	7,6	7,8	7,7	7,6	7,3	7,1	7,5
ČR	6,4	6,3	6,1	5,7	5,4	5,2	5,4	5,3	5,2	5,0	4,9	5,2

Zdroj: Vlastní zpracování ze zdrojů statistických dat Úřadu práce

Grafické zobrazení těchto hodnot je zobrazeno v Grafu 5.1. Příznivý hospodářský vývoj se projevil napříč celou tuzemskou ekonomikou. Meziročně rostla většina odvětví

průmyslu ČR včetně stavebnictví. Růst HDP ovlivňovala nejen zahraniční poptávka, ale také zvýšená investiční aktivita a rostoucí spotřeba domácností v rámci ČR. V rámci vybrané společnosti se projevil nárůst zakázek v rámci ČR, což mělo za následek nárůst pracovníků společnosti. V průběhu následujícího období došlo k dalšímu poklesu nezaměstnanosti.

**Graf 5.1: Grafické znázornění vývoje nezaměstnanosti v časovém horizontu 2014 – 2016**



Zdroj: Vlastní zpracování ze zdrojů statistických dat Úřadu práce

Důležitou součástí tohoto faktoru je **inflace a její vývoj** v České republice, přičemž inflace je definována jako všeobecný růst cenové hladiny v čase. Dle informací uvedených na webových stránkách Českého statistického úřadu je míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a je uvedena v Tab. 5.2. Toto vyjádření je vhodné při změnách či hodnocení průměrných veličin. V průběhu sledovaného období (2014 – 2016) je míra inflace vyrovnaná. V dalším období došlo k růstu této průměrné roční míry inflace (př. v roce 2017 dosahovala míra inflace hodnoty 2,5). Obecně platí, že s nárůstem cenové hladiny se naopak snižuje poptávka po výrobcích a službách.

**Tab. 5.2: Průměrná roční míra inflace**

Rok	2014	2015	2016
Míra inflace	0,4	0,3	0,7

Zdroj: Vlastní zpracování

**Sociální faktory** jsou třetím faktorem PEST analýzy. Do této skupiny faktorů spadají životní styl a postoje lidí, jejich struktura, počet obyvatel, věk obyvatel a další. Počet obyvatel (neboli stav obyvatel) představuje jednu z podstatných charakteristik, které vyjadřují počet obyvatel k určitému časovému okamžiku. Základní informace související se stavem obyvatel jsou čerpány z dat uvedených na webových stránkách Českého statistického úřadu a jsou

uvedeny v Tab. 5.3. Stav obyvatel v čase roste a k 31. březnu 2018 dosahuje dokonce počtu 10 613 350 obyvatel. Zároveň roste i počet živě narozených dětí, který roste i nadále po roce 2016. Na území České republiky se prodlužuje délka života a to má vliv i na důchodový věk obyvatelstva. Zvyšuje se věk a stárnutí obyvatelstva. Dochází i ke změnám v dosaženém stupni vzdělání obyvatelstva, tedy roste počet obyvatel s maturitní zkouškou, či vysokoškolským vzděláním. Poloha firmy je výhodná, tudíž firma zaměstnává osoby, které mají bydliště v blízké oblasti sídla společnosti.

**Tab. 5.3: Souhrn informací týkající se obyvatel**

Rok	Stav obyvatel	Živě narození	Zemřelí	Celkový přírůstek (úbytek)
2014	10 524 783	109 860	105 665	25 856
2015	10 542 942	110 764	111 173	15 568
2016	10 565 284	112 663	107 750	24 977

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z Českého statistického úřadu

**Technologické faktory** jsou posledním faktorem této analýzy. Tento podnikatelský subjekt má v Moravskoslezském kraji vybudované své dobré jméno. Požadavky odběratelů v současnosti vyžadují k vykonání činnosti používání moderní technologie (modernizace pracovišť a pracovní techniky). Podnikatelský subjekt v průběhu let 2010 – 2015 modernizoval svá pracoviště a inovoval vybavení (především hardwarové a softwarové vybavení) a v roce 2015 vybuďoval novou moderní výrobní halu. Při činnosti je nutné dodržovat veškerá pravidla a normy. Společnost disponuje například stroji typu ŠKODA TTP 1,6-F, CNC stroji RUR 3000 - G/P, laserový pálicí stroj TruLaser 5030/L52, systém VEDE atd. Snahou podniku je, co nejlépe vyplnit požadavky odběratele týkající se kvality, technických parametrů a funkčnosti. S modernizací a inovací pracovišť také úzce souvisí práce zaměstnanců podnikatelského subjektu. Zaměstnanci jsou průběžně proškolení, je kladen důraz na jejich osobní růst a využití volného času.

## 5.2. Analýza vnitřního prostředí

Daná kapitola vychází z teoretických východisek obsažených v kapitole 3.3.2. Tato analýza míří k identifikaci zdrojů a schopností vybraného podnikatelského subjektu. V rámci této podkapitoly je aplikován model „7S“ a finanční analýza na vybraný podnikatelský subjekt.

### 5.2.1. Model „7S“

Tento model, nazývaný také model McKinsey „7S“, je teoreticky popsán v kapitole 3.3.2.1. Jedná se o analytickou metodu, která je využívána pro hodnocení kritických faktorů podnikatelského subjektu. Základem této metody je následujících sedm faktorů úspěchu.

Podnikatelský subjekt uplatňuje **strategie**, které považuje za přínosné pro splnění cílů subjektu. Cílem podniku je v budoucím období především zefektivnit výkonnost managementu (hlavně tedy managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Dalším cílem podniku je zvyšování kvality a tím také zvyšování spokojenosti zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, zmírňování dopadu na životní prostředí, zaměření se na efektivnost práce a rozvoj pracovníků. Daný podnikatelský subjekt v současné době působí pouze na území České republiky, ale zvažuje založení organizační složky v zahraničí (konkrétně hlavně na Slovensku). Důvodem úvah je zvýšený zájem zahraničních organizací o činnost podniku (tedy realizaci staveb).

V podnikatelském subjektu je liniová organizační **struktura**, která patří mezi základní uspořádání v organizaci. Vztahy jsou uspořádány vertikálním směrem, tzn. přesně definován vztah nadřízený, podřízený a jejich hierarchie. Organizační struktura daného podnikatelského subjektu je obsažena v příloze č. 4 a data týkající se organizační struktury byla čerpána z účetní závěrky subjektu. Podnikatelský subjekt člení své vnitřní jednotky na střediska. Těmito samostatnými středisky je středisko provozní (jehož klíčovým střediskem je výroba) a středisko správy.

**Styl práce** představuje určitý způsob jednání či chování. V podnikatelském subjektu nadřízení pracovníci určují podřízeným pracovníkům náplň práce, zadávají úkoly, určují plány a dohlíží na dodržování pravidel a norem. Tyto úkony jsou v průběhu časového období popřípadě doplňovány, specifikovány atd.

**Spolupracovníci** jsou podnikatelský subjekt vybírání na základě jejich kvalifikace pro vykonávání dané pozice a také dle praxe v daném oboru. Podnikatelský subjekt zajišťuje osobní rozvoj svých zaměstnanců formou školení a vzdělávacích programů (rozvoj především všeobecných odborných a také jazykových znalostí). Motivace pracovníků společnosti je posilována formou zaměstnaneckých výhod a odměn. Zaměstnanci musí dodržovat pravidla týkající se kvality práce, péče o životní prostředí, bezpečnosti práce atd. Ačkoliv se v roce 2016 snížila produkce podnikatelského subjektu, počet zaměstnanců se navýšil. Během roku 2015 se průměrný přepočtený počet pracovníků rovnal 146 pracovníkům, kdežto v roce 2016 se tento počet rovnal 152 pracovníkům.

**Sdílené hodnoty** jsou v podnikatelském subjektu pevně určeny. Těmito hodnotami jsou především odpovědnost pracovníků (odpovědnost za jejich činy a vykonanou práci), efektivita, spolehlivost, respekt, stabilita atd.

Do **schopností** spadají návyky, dovednosti, kompetence a znalosti pracovníků podnikatelského subjektu. Jak již bylo zmíněno, pracovníci jsou vybíráni na základě jejich kvalifikace a podle praxe v daném oboru. Je kladen důraz na osobní rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci mají snahu učit se novým věcem, efektivně si rozvrhovat čas a zdokonalovat se v práci.

**Systémy** jsou posledním faktorem této metody. Nejdůležitější roli má v podnikatelském subjektu komunikace, která probíhá prostřednictvím e-mailové komunikace, telefonických hovorů a popř. podnikových informačních systémů. V podnikatelském subjektu funguje komunikace správným způsobem. Klíčové středisko podnikatelského subjektu, tedy výroby, je řízeno formou plánů na určité časové období. Pracovníci musí dodržovat stanovené postupy a plnit zadané úkoly. Důležitá je nejen interní komunikace, ale také komunikace externí. Důležitý význam v tomto případě mají dodavatelé, kteří s podnikatelským subjektem spolupracují a také odběratelé, jež od podnikatelského subjektu nakupují.

### **5.2.2. Finanční analýza**

Finanční analýza je pro podnik velice důležitá, neboť je určena k celkovému zhodnocení finanční situace podnikatelského subjektu. Ve finanční analýze hlavní roli hraje čas.

Pro zpracování finanční analýzy společnosti byly využity data ze zkrácené rozvahy a výkazu zisku a ztráty podnikatelského subjektu, které jsou součástí příloh této diplomové práce (konkrétně příloha č. 1 a č. 2). Detailní výpočty finanční analýzy jsou také součástí příloh diplomové práce (konkrétně příloha č. 3). Finanční analýza je provedena na základě dat v časovém horizontu 3 let (rok 2014, 2015 a 2016).

**Ukazatele rentability** (taktéž výnosnosti či návratnosti) znázorňuje schopnost podnikatelského subjektu vytvářet zdroje a nabývat zisk, tedy obecně poměr zisku a vloženého kapitálu. Tyto ukazatele představují hlavní skupinu ukazatelů a všechny mají rostoucí trend. Klíčovým měřítkem rentability je rentabilita aktiv.

Rentabilita aktiv (ROA) poměřuje čistý zisk před úhradou nákladových úroků a daní s celkovými aktivy, tedy součtem stálých a oběžných aktiv, přičemž není brán ohled na zdroje financování. Ukazatel je vyčíslen dosažením dat do vzorce (2.1).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) zobrazuje komplexní výnosnost vlastních zdrojů podnikatelského subjektu, tedy podíl čistého zisku po zdanění (tzn. výsledku hospodaření za účetní období) a vlastního kapitálu. Ukazatel je vyčíslen dosažením dat do vzorce (2.2).

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje množství čistého zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Je definován jako podíl čistého zisku po zdanění (tzn. výsledku hospodaření za účetní období) a tržeb. V tržbách podniku jsou zahrnuty tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby z prodeje zboží, přičemž hlavní složkou jsou tržby z prodeje výrobků a služeb. Ukazatel je vyčíslen dosažením dat do vzorce (2.3).

Výsledky ukazatelů rentability podnikatelského subjektu jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa a jsou uvedeny v procentech v Tab. 5.4. Tyto výsledky mají v čase rostoucí vývoj, kdy záporná hodnota v čase roste a stává se kladnou. Nejlepšího výsledku všech ukazatelů bylo dosaženo v roce 2016, kdy tyto hodnoty dosahovaly nejvyšších kladných hodnot (konkrétně ROA 2,31%, ROE 2,78% a ROS 0,83%). Tato změna byla způsobena rostoucí hodnotou čistého zisku před úhradou úroků a daní v čase, tedy hodnotou ukazatele EBIT. Hlavní vliv na tento ukazatel měla rostoucí hodnota tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

**Tab. 5.4: Ukazatele rentability (v %)**

Ukazatele rentability	2014	2015	2016
ROA	- 0,38	1,44	2,31
ROE	- 0,14	1,64	2,78
ROS	- 0,05	0,49	0,83

Zdroj: Vlastní zpracování

**Ukazatele likvidity** slouží k ohodnocení platební schopnosti podnikatelského subjektu. Obecně je likvidita definována jako schopnost podniku hradit vlastní závazky a získat peněžní prostředky.

Ukazatel běžné likvidity je vyjádřen jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků (konkrétně součtu krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů). Doporučovaná hodnota ukazatele se pohybuje mezi hodnotami 1,5 – 2,5 a trendem ukazatele je stabilita. Tento ukazatel podává informaci o schopnosti podnikatelského subjektu dostát závazků a uspokojit své věřitele, čím vyšších hodnot ukazatel dosahuje, tím je nižší riziko

platební neschopnosti podnikatelského subjektu. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.4). Podnikatelský subjekt v daném časovém období dosahuje doporučených hodnot. V roce 2014 byl podnik nejvíce likvidní a dosahoval hodnoty ukazatele 2,2770. Poté následoval v roce 2015 mírný pokles (stále v rámci doporučených hodnot) způsobený vyšší hodnotou krátkodobých závazků (konkrétně vyšší hodnotou krátkodobých bankovních úvěrů). V roce 2016 došlo k opětovnému růstu hodnoty ukazatele běžné likvidity.

Ukazatel pohotové likvidity je vyjádřen jako podíl oběžných aktiv podniku snížených o zásoby (nejhůře likvidní složky) a krátkodobých závazků (konkrétně součtu krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů). Doporučovaná hodnota ukazatele se pohybuje mezi hodnotami 1,0 – 1,5 a trendem tohoto ukazatele je růst. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.5). Jestliže je hodnota ukazatele nižší než 1,0 podnik má velké množství zásob. Podnikatelský subjekt v daném časovém období z velké části nedosahuje doporučených hodnot. Hodnoty mají podobný vývoj jako hodnoty ukazatele běžné likvidity. Nejvyšší hodnotu má ukazatel v roce 2014 (hodnota 1,9902). Doporučené hodnoty je dosaženo v roce 2015 (hodnota 1,4341). V následujícím roce dochází k opětovnému růstu hodnoty.

Ukazatel okamžité likvidity je vyjádřen jako podíl krátkodobého finančního majetku (tedy pohotových platební prostředky) a krátkodobých závazků (tedy součtu krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů). Tento ukazatel vypovídá o schopnosti podniku dostát svým závazkům okamžitě. Průměrná doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje kolem 0,2. Trendem ukazatele okamžité likvidity je růst. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.6). Podnikatelský subjekt v daném časovém horizontu poměrně dosahuje doporučených hodnot. Nejvyšší hodnotu ukazatel má v roce 2016 (hodnota 0,3527).

Výsledky ukazatelů likvidity podnikatelského subjektu jsou zaokrouhleny na čtyři desetinná místa a jsou obsaženy v Tab. 5.5.

**Tab. 5.5: Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity	2014	2015	2016
Běžná likvidita	2,2770	1,8085	2,2621
Pohotová likvidita	1,9902	1,4341	1,7949
Okamžitá likvidita	0,3303	0,2742	0,3527

Zdroj: Vlastní zpracování

**Ukazatele aktivity** (neboli ukazatele relativní vázanosti kapitálu) jsou především využívány k analýze aktiv podnikatelského subjektu. Má vypovídací schopnost o intenzitě využití a efektivnosti.

Obrat závazků je definován jako podíl tržeb a závazků. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.7). Tento ukazatel má v čase rostoucí vývoj. Nejnížší hodnota v roce 2015 (hodnota 5,27) a naopak nejvyšší v roce 2016 (hodnota 6,36).

Obrat zásob je definován jako podíl tržeb a zásob. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát se zásoby v průběhu 12 měsíců změní (prodají a znovu doplní). Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.8). Tento ukazatel má nejvyšší hodnotu v roce 2014 (hodnota 20,73) a nejnižší v roce 2015 (hodnota 17,85). Žádaná je zde nejvyšší možná hodnota.

Obrat pohledávek je definován jako podíl tržeb a pohledávek. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.9). Tento ukazatel má v čase rostoucí vývoj. Tento růst je způsoben poklesem hodnoty pohledávek podnikatelského subjektu. Nejnížší hodnota je v roce 2014 (hodnota 3,58) a naopak nejvyšší v roce 2016 (hodnota 5,99). U tohoto ukazatele je žádoucí co nejkratší doba. Žádaná je zde nejvyšší možná hodnota.

Doba obratu závazků vyjadřuje počet dnů, na jejichž dobu je udělen úvěr pro podnikatelský subjekt. Ukazatel je definován jako podíl násobku závazků (dlouhodobých a krátkodobých závazků) s hodnotou 360 a tržeb. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.10) a jeho trend je stabilita. Nejvyšší hodnota je v roce 2015 (hodnota 68,26). Tato hodnota je způsobena vyšší hodnotou krátkodobých a dlouhodobých závazků podnikatelského subjektu.

Doba obratu zásob charakterizuje běžné provozní řízení podnikatelského subjektu. Je definován jako podíl násobku zásob s hodnotou 360 a tržeb. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.11) a jeho trend je klesající. Výsledky hodnot mají podobnou výši. Nejnížší hodnota je v roce 2014 (hodnota 17,37) z důvodů nižší hodnoty zásob a zároveň tržeb z prodeje výrobků a služeb.

Doba obratu pohledávek má vypovídací schopnost o strategii řízení pohledávek a zároveň vyjadřuje délku doby průměrného placení faktur. Ukazatel je definován jako podíl násobku pohledávek s hodnotou 360 a tržeb. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.12) a jeho trend je klesající. Hodnota tohoto ukazatele má v čase klesající vývoj. Nejnížší hodnota je dosažena v roce 2016 (hodnota 60,08). Tento pokles je způsoben snižující se hodnotou pohledávek podnikatelského subjektu a zároveň rostoucí hodnotou tržeb, především tržeb z prodeje výrobků a služeb.



Výsledky ukazatelů aktivity podnikatelského subjektu jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa a jsou uvedeny v Tab. 5.6. Doba obratu závazků, zásob a pohledávek je vyjádřena ve dnech. Hodnota tržeb využitá v diplomové práci zahrnuje součet tržeb z prodeje výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží, přičemž převažující složkou jsou tržby z prodeje výrobků a služeb.

**Tab. 5.6: Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity	2014	2015	2016
Obrat závazků	5,95	5,27	6,36
Obrat zásob	20,73	17,85	18,49
Obrat pohledávek	3,58	5,76	5,99
Doba obratu závazků	60,55	68,26	56,56
Doba obratu zásob	17,37	20,17	19,47
Doba obratu pohledávek	100,51	62,48	60,08

Zdroj: Vlastní zpracování

**Ukazatele zadluženosti** (neboli ukazatele finanční stability) vypovídají o finančním zdraví podnikatelského subjektu.

Ukazatel celkové zadluženosti je základním ukazatelem zadluženosti podnikatelského subjektu. Ukazatel je vyjádřen jako podíl celkových dluhů (celkového cizího kapitálu, kde hlavní zastoupení mají krátkodobé závazky) a celkových aktiv (součtu stálých a oběžných aktiv). Doporučovaná hodnota ukazatele se pohybuje mezi hodnotami 30% - 60%. S rostoucí hodnotou tohoto ukazatele roste riziko věřitelů. Trend tohoto ukazatele je klesající. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.13). Nejnížší hodnoty v daném časovém období je dosaženo v roce 2014 (hodnota 29,93%), kdežto nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2015 (hodnota 38,74%). Tento rozdíl je způsoben především růstem hodnoty krátkodobých závazků (konkrétně krátkodobých bankovních úvěrů) a zároveň růstem hodnoty dlouhodobého hmotného majetku podnikatelského subjektu v roce 2015.

Ukazatel zadluženosti VK je definován jako poměr cizího kapitálu (zásadní zastoupení zde mají krátkodobé závazky) a vlastního kapitálu. V případě stabilních podnikatelských subjektů se doporučená hodnota pohybuje mezi 80% - 120% a trend ukazatele je klesající. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.14). Podnikatelský subjekt nedosahuje doporučených hodnot. Hodnoty ukazatele jsou nižší než doporučené. Nejnížší zadluženost vlastního kapitálu v daném časovém horizontu je dosaženo v roce 2014 (hodnota 42,99%) a naopak nejvyšších hodnot je dosaženo v roce 2015 (hodnota 64,00%). Tento rozdíl v hodnotách je způsoben především růstem hodnoty cizího kapitálu (nejvíce růstem

dlouhodobých a krátkodobých závazků) v roce 2015. Poté v roce 2016 dochází k opětovnému poklesu hodnoty ukazatele především z důvodu poklesu krátkodobých bankovních úvěrů.

Doba návratnosti úvěru spadá do skupiny ukazatelů rentability a stanovuje počet let potřebné pro podnik k splacení úvěrů z hodnoty čistého zisku po zdanění a odpisů. Ukazatel je definován jako podíl úvěrů (krátkodobých a dlouhodobých úvěrů) a součtu čistého zisku po zdanění (tzn. výsledku hospodaření za účetní období) a odpisů DHM a DNM. Ukazatel je vyčíslen dosazením dat do vzorce (2.15). Nejnižší hodnoty je dosaženo v roce 2014 (hodnota 0) z důvodů nulové hodnoty dlouhodobých a krátkodobých závazků. Naopak nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2015 (hodnota 2,7845). Tento rozdíl je způsoben nárůstem hodnoty dlouhodobých a krátkodobých závazků v roce 2015. V roce 2016 došlo opět k mírnému poklesu, způsobeného poklesem dříve zmíněných hodnot.

Výsledky ukazatelů zadluženosti podnikatelského subjektu jsou obsaženy v Tab. 5.7. Ukazatele celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa a vyjádřeny v procentech, kdežto hodnota doby návratnosti úvěru je zaokrouhlena na čtyři desetinná místa.

**Tab. 5.7: Ukazatele zadluženosti**

<b>Ukazatele zadluženosti</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Celková zadluženost	29,39%	38,74%	34,80%
Zadluženost VK	42,99%	64,00%	53,86%
Doba návratnosti úvěru	0	2,7845	1,1619

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3. SWOT analýza

Tato kapitola má svá teoretická východiska obsažena v kapitole 3.3.3. K tvorbě SWOT analýzy se využívají informace získané provedením vnitřní a vnější analýzy prostředí daného podnikatelského subjektu. Využity jsou informace získané aplikací Porterovy analýzy pěti sil (kapitola 5.1.1.), PEST analýzy (kapitola 5.1.2.), modelu „7S“ (kapitola 5.2.1.) a finanční analýzy podnikatelského subjektu (kapitola 5.2.2.). Na základě těchto informací jsou nejprve stanoveny silné a slabé stránky podniku a poté jsou stanoveny příležitosti a hrozby podnikatelského subjektu.

**S - Strengths (silné stránky)** obsahují takové skutečnosti, které jsou pro podnikatelský subjekt i zákazníka výhodné. Pět silných stránek podnikatelského subjektu je

uvedeno v Tab. 5.8. Těmito silnými stránkami jsou tradice a dobrá pověst podniku, úroveň kvalifikace pracovníků, prostory k výrobě ve vlastnictví podnikatelského subjektu, velké množství dodavatelů (není zde závislost podnikatelského subjektu na jednom dodavateli), kvalita výroby a bezpečnost (ta se řídí přísnými pravidly a normami).

**Tab. 5.8: Silné stránky podnikatelského subjektu**

Silné stránky	Označení	Body (1 – 10)	Váhy (1 – 5)	Součin hodnot
Tradice a pověst podniku	S1	9	5	45
Úroveň kvalifikace pracovníků	S2	9	4	36
Vlastní prostory k výrobě	S3	6	3	18
Nezávislost na konkrétním dodavateli	S4	8	4	32
Kvalita výroby a bezpečnost	S5	9	5	45
Součet hodnot	-	-	-	176

Zdroj: Vlastní zpracování

**W - Weaknesses (slabé stránky)** jsou věci, které podnikatelský subjekt neprovádí správným způsobem popř. věci, ve kterých je podnikatelský subjekt převyšován jinými společnostmi. Pět slabých stránek podnikatelského subjektu je uvedeno v Tab. 5.9. Těmito slabými stránkami jsou vzájemné vztahy mezi pracovníky, nízká propagace, vysoká konkurence na trhu, nedostatečná kontrola pracovníků a růst výrobních nákladů.

**Tab. 5.9: Slabé stránky podnikatelského subjektu**

Slabé stránky	Označení	Body (1 – 10)	Váhy (1 – 5)	Součin hodnot
Vzájemné vztahy mezi pracovníky	W1	5	3	15
Nízká propagace podniku	W2	8	4	32
Vysoký počet konkurence na trhu	W3	7	5	35
Nedostatečná kontrola pracovníků	W4	5	4	20
Růst výrobních nákladů	W5	7	4	28
Součet hodnot	-	-	-	130

Zdroj: Vlastní zpracování

**O - Opportunities (příležitosti)** zahrnují skutečnosti vedoucí k pozitivní změně poptávky a to směřuje k vyššímu uspokojení odběratelů popř. větší úspěch podnikatelského subjektu. Pět příležitostí daného podnikatelského subjektu je uvedeno v Tab. 5.10. Těmito příležitostmi je rostoucí počet nových odběratelů, expanze na zahraniční trhy (především Slovensko), získání dotací a jiných finančních výpomocí, rostoucí úroveň ekonomiky a inovace produktů a služeb poskytovaných podnikatelským subjektem. Za nejzásadnější příležitosti je považován růst úrovně ekonomiky a možná expanze podnikatelského subjektu na zahraniční trhy, konkrétně především na Slovensko.

**Tab. 5.10: Příležitosti podnikatelského subjektu**

Příležitosti	Označení	Body (1 – 10)	Váhy (1 – 5)	Součin hodnot
Růst množství nových odběratelů	O1	6	4	24
Expanze na zahraniční trhy	O2	7	4	28
Získání dotací a finanční výpomoci	O3	7	3	21
Rostoucí úroveň ekonomiky	O4	8	5	40
Inovace produktů	O5	6	4	24
<b>Součet hodnot</b>	-	-	-	137

Zdroj: Vlastní zpracování

**T - Threats (hrozby)** obsahují skutečnosti vedoucí naopak k negativní změně poptávky a to může mít za důsledek případnou nespokojenost odběratelů. Pět hrozeb podnikatelského subjektu je obsaženo v Tab. 5.11. Těmito hrozbami jsou možný růst ceny vstupních surovin, neschopnost podnikatelského subjektu dostát svých závazků, nedostatečné množství kvalifikovaných pracovníků, vstup nové konkurence do odvětví a úpravy legislativy České republiky. Mezi hlavní hrozby podnikatelského subjektu spadá růst ceny surovin, které jsou podstatné pro vstup a také vznik nových zákonů a opatření, jejichž realizace bývá pro podnik velmi nákladná a týká se především norem, směrnic a dalších.

**Tab. 5.11: Hrozby podnikatelského subjektu**

Hrozby	Označení	Body (1 – 10)	Váhy (1 – 5)	Součin hodnot
Růst ceny vstupních surovin	T1	9	4	36
Neschopnost podniku dostát závazků	T2	6	3	18
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	T3	7	4	28
Vstup nové konkurence do odvětví	T4	5	2	10
Legislativní úpravy v rámci ČR	T5	8	4	32
<b>Součet hodnot</b>	-	-	-	124

Zdroj: Vlastní zpracování

**Analýza SWOT** je vyhotovena na základě určení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb daného podnikatelského subjektu. Toto vyhodnocení je zobrazeno v Obr. 5.12. Z této tabulky výsledků SWOT analýzy vyplývá, že silné stránky podnikatelského subjektu převládají nad slabými stránkami a zároveň příležitosti podnikatelského subjektu převládají nad jeho hrozbami. Z toho důvodu je podnikatelskému subjektu doporučován přístup SO, neboli ofenzivní přístup v podnikání. Tento přístup využívá veškeré silné stránky podnikatelského subjektu a také jeho příležitosti.

**Tab. 5.12: Vyhodnocení SWOT analýzy daného podnikatelského subjektu**

Výsledky SWOT analýzy podnikatelského subjektu	
Silné stránky	176
Slabé stránky	130
Příležitosti	137
Hrozby	124

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **5.4. Potencionální ohniska krize a krizové matice**

Na základě výsledků analýz uvedených v předchozích kapitolách diplomové práce jsou zjištěna vnitřní a vnější potenciální ohniska krizí, která jsou shodná se slabými stránkami podnikatelského subjektu a jeho hrozbami. U vybraných potencionálních ohnisek podnikatelského subjektu se vytvoří tabulka pro určení polohy krizových ohnisek v matici, která je obsažena v kapitole 3.1.1., konkrétně se jedná o Tab. 3.6. Postup metody, která je využívána pro zjištění míry ohrožení podnikatelského subjektu, má celkem pět kroků. Pro určení dopadů krize je využito bodové ohodnocení. Toto bodové ohodnocení má rozpětí 1 až 10 bodů, přičemž 1 bod představuje nejmenší možný dopad a číslo 10 naopak největší dopad na podnikatelský subjekt.

Z již dříve zmíněných potenciálních ohnisek, tedy slabých stránek podnikatelského subjektu a jeho hrozeb, je vybráno pět základních ohnisek dle hodnot jednotlivých položek vypočtených při aplikaci SWOT analýzy na podnikatelský subjekt. Těchto pět ohnisek mělo nejvyšší bodové ohodnocení, které se vyčíslilo součinem bodového a váhového ohodnocení. Těmito ohnisky jsou růst ceny vstupních surovin, vysoká konkurence na trhu, nízká propagace podnikatelského subjektu, úpravy legislativy a nedostatek potencionálních pracovníků. Tyto vybraná ohniska mohou vyjadřovat nové potencionální krize.

Na následujících stranách diplomové práce bude provedena analýza potenciálních krizových ohnisek. Z důvodu přehlednosti a jasnosti je charakteristika a analýza každého potencionálního krizového ohniska uvedena na jednotlivých stranách.

## K1 – Růst ceny vstupních surovin

Toto ohnisko bylo v rámci SWOT analýzy hodnoceno nejvyšším bodovým ohodnocením ve skupině hrozeb podnikatelského subjektu. Dané ohnisko blízce souvisí s ohniskem růstu výrobních nákladů v podnikatelském subjektu. Pro podnik je rozhodující především cena železa, neboť podnik se zabývá činností související s touto komoditou. Hlavní činností podniku je montáž ocelových hal. Ocel je slitina železa, uhlíku a dalších prvků. Společnost má ve vlastnictví vlastní skladovací haly, výrobní haly, lakovny, administrativní budovy a další. Cena výrobků a služeb se odvíjí od výše nákladů použitých na výrobu produktu. Cena má zásadní vliv na ochotu odběratele pořídit si produkt. Ten si může daný produkt pořídit, anebo se může obrátit na konkurenci popř. pořídit substitut.

Dopad na vybrané faktory (na velikost nákladů, velikost tržeb, vliv na odběratele a vliv na dodavatele) a dílčí bodové ohodnocení je znázorněno v Obr. 5.13.

**Obr. 5.13: Určení polohy krizových ohnisek v matici**

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ č. 1 – určení polohy ohnisek v matici										
Označení ohnisek krize	K1 - Růst ceny vstupních surovin									
Zkrácený popis krize	S růstem ceny vstupních surovin a materiálů rostou také náklady podnikatelského subjektu. Toto zvýšení má za následek zvýšení ceny produktu. Tato změna může mít vliv na odběratele a jejich ochotu koupit produkt. Tato situace může vyústit ve ztrátu (popř. prohloubení ztráty) podnikatelského subjektu, což je předpoklad počátku finanční krize v podniku.									
Určení pravděpodobnosti vzniku krize										
Stanovení období	12 měsíců (tj. 1 rok)									
Odůvodnění	Podnikatelský subjekt udržuje ceny surovina a materiálu v delším časovém horizontu.									
Míra pravděpodobnosti vzniku krize (maximum 1)	0,60 (60%)									
Odůvodnění	Podnik by si měl vytvářet větší skladové zásoby materiálu za výhodnou pořizovací cenu než preferovat průběžný nákup surovin.									
Určení dopadů krize										
Faktory / ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Velikost nákladů								X		
Velikost tržeb								X		
Vliv na odběratele							X			
Vliv na dodavatele		X								
Průměrné ohodnocení	6,25									

Zdroj: Vlastní zpracování

## K2 – Vysoký počet konkurence na trhu

Toto ohnisko je vzájemně propojeno s nízkou propagací podnikatelského subjektu na trhu v daném odvětví.

Na trhu daného odvětví existuje celá řada společností s obdobným předmětem činnosti podnikání. Způsob, jak se mohou firmy zviditelnit a přilákat nové potenciační odběratele je reklama a inovace stávajících reklam.

Rozhodující může být pro podnikatelský subjekt také jeho dobré jméno, pověst a reference odběratelů. Reference odběratelů na podnikatelský subjekt jsou zveřejňovány společností na jejich webových stránkách.

Dopad na vybrané faktory (na velikost nákladů, velikost tržeb, vývoj podnikatelského subjektu a vliv na odběratele) a dílčí bodové ohodnocení je znázorněno v Obr. 5.14.

**Obr. 5.14: Určení polohy krizových ohnisek v matici**

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ č. 2 – určení polohy ohnisek v matici										
Označení ohnisek krize	K2 – vysoký počet konkurence na trhu									
Zkrácený popis krize	Velká konkurence na trhu daného odvětví.									
Určení pravděpodobnosti vzniku krize										
Stanovení období	24 měsíců (2 roky)									
Odůvodnění	Možný pokles zakázek a následný pokles tržeb.									
Míra pravděpodobnosti vzniku krize (maximum 1)	0,50 (50%)									
Odůvodnění	Velký počet domácích a zahraničních konkurentů, zabývající se obdobným předmětem podnikání.									
Určení dopadů krize										
Faktory / ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Velikost tržeb							X			
Velikost nákladů					X					
Vývoj podniku						X				
Vliv na odběratele						X				
Průměrné ohodnocení	6,00									

Zdroj: Vlastní zpracování

### K3 – Nízká propagace podnikatelského subjektu

Tento typ ohniska byl zmíněn již ve vlivu odběratelů (zákazníků) podnikatelského subjektu, který je součástí Porterova modelu pěti sil obsaženého v kapitole 5.1.1. Toto ohnisko je úzce spjato s problematikou vysoké konkurence na trhu.

Na trhu existuje celá řada společností zabývajících se stejnou činností podnikání. Aby se firma zviditelnila, je potřebný rozvoj různých forem propagace. Propagace má vliv na potencionální odběratele. Reklama daného podnikatelského subjektu není dostatečná a poměrně zaměřená na Moravskoslezský kraj, ve kterém je hlavní působnost vybraného podnikatelského subjektu.

Náklady vynaložené na propagaci podnikatelského subjektu mohou být vysoké. Propagace může mít vliv také na tržby společnosti, neboť formou reklamy podniky oslovují nové odběratele.

Dopad na vybrané faktory (na velikost nákladů, velikost tržeb, velikost zisku podniku a vliv na odběratele) a dílčí bodové ohodnocení je znázorněno v Obr. 5.15.

**Obr. 5.15: Určení polohy krizových ohnisek v matici**

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ č. 3 – určení polohy ohnisek v matici										
Označení ohnisek krize	K3 – Nízká propagace podnikatelského subjektu									
Zkrácený popis krize	Podnikatelský subjekt využívá pouze reklamu v regionálním tisku MSK, venkovní reklamy a další. Ty jsou, ale zaměřeny především na odběratele MSK.									
Určení pravděpodobnosti vzniku krize										
Stanovení období	12 měsíců (1 rok)									
Odůvodnění	Možná ztráta odběratelů a propad tržeb podnikatelského subjektu.									
Míra pravděpodobnosti vzniku krize (maximum 1)	0,60 (60%)									
Odůvodnění	V případě daného podnikatelského subjektu jsou vynakládány menší finanční zdroje pro realizaci reklam.									
Určení dopadů krize										
Faktory / ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Velikost nákladů					X					
Velikost tržeb					X					
Velikost zisku				X						
Vliv na odběratele			X							
Průměrné ohodnocení	4,25									

Zdroj: Vlastní zpracování



## K4 – Úprava legislativy v rámci ČR

Dané ohnisko bylo částečně popsáno v rámci politických faktorů, které jsou součástí analýzy PEST obsažené v kapitole 5.1.2.

Politické faktory mají zásadní vliv na rozhodování o počátku a průběhu podnikání. Zásadní roli zde hraje legislativa České republiky. Především její zákony, vyhlášky a nařízení. Především se podnikatelského subjektu týkají odvody sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance, daňové zatížení a legislativa týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků podniku, dále různých norem, směrnic a dalších. Jejich změna může pro podnik znamenat vyšší vynaložení peněžních prostředků. Toto ohnisko může mít vliv na náklady podniku, tržby, velikost zisku a také na potenciální odběratele.

Dopad na vybrané faktory (na velikost nákladů, velikost tržeb, velikost zisku podniku a vliv na odběratele) a dílčí bodové ohodnocení je znázorněno v Obr. 5.16.

**Obr. 5.16: Určení polohy krizových ohnisek v matici**

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ č. 4 – určení polohy ohnisek v matici										
Označení ohnisek krize	K4 – Úprava legislativy v rámci ČR									
Zkrácený popis krize	V rámci České republiky je vydávána řada různých zákonů apod., které mohou pro podnikatelský podnik znamenat vynaložení vyšších nákladů.									
Určení pravděpodobnosti vzniku krize										
Stanovení období	3 měsíce (1/4 roku)									
Odůvodnění	Změny týkající se legislativních úprav je poměrně častý jev.									
Míra pravděpodobnosti vzniku krize (maximum 1)	0,50 (50%)									
Odůvodnění	Přizpůsobení se změnám může být pro podnik poměrně finančně náročné a nákladné.									
Určení dopadů krize										
Faktory / ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Velikost nákladů							X			
Velikost tržeb			X							
Velikost zisku podniku						X				
Vliv na odběratele			X							
Průměrné ohodnocení	4,75									

Zdroj: Vlastní zpracování

## K5 – Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Toto ohnisko bylo popsáno v rámci ekonomických faktorů, které jsou součástí analýzy PEST. Trendem současné společnosti je dosažení středoškolského či vysokoškolského vzdělání. Roste zájem studentů o maturitní obory a vysokoškolské studium. Naopak oproti tomu klesá zájem studentů o výuční obory zakončené výučním listem. Jedná se zejména o strojírenské a technické obory.

Pro podnikatelský subjekt to může znamenat, že do budoucna nebude mít dostatek kvalifikovaných pracovníků. To může mít za následek zvýšené náklady pro podnikatelský subjekt spojené se zaučením popř. rekvalifikací pracovníka. To může mít za následek nedodržování časových harmonogramů, škody na vybavení, vyšší poruchovost, vliv na kvalitu produktů a služeb, vliv na velikost tržeb, vliv na pověst společnosti, úrazy na zdraví a další. Všechny tyto faktory mohou mít opět vliv na konečného spotřebitele a jeho volbu pořídit si daný produkt či volbu.

Dopad na vybrané faktory (na velikost nákladů, velikost tržeb, dodržování časových harmonogramů a vliv na odběratele) a dílčí bodové ohodnocení je znázorněno v Obr. 5.17.

Obr. 5.17: Určení polohy krizových ohnisek v matici

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ č. 5 – určení polohy ohnisek v matici										
Označení ohnisek krize	K5 – Nedostatek kvalifikovaných pracovníků									
Zkrácený popis krize	V České republice se zvyšuje zájem studentů o maturitní obory a vysokoškolské studium. Snižuje se zájem studentů o výuční obory, které jsou zakončeny výučním listem.									
Určení pravděpodobnosti vzniku krize										
Stanovení období	36 měsíců (3 roky)									
Odůvodnění	Časová délka studia zakončeného výučním listem.									
Míra pravděpodobnosti vzniku krize (maximum 1)	0,30 (30%)									
Odůvodnění	Společnost má v současnosti poměrně dostatečný počet zaměstnanců v daných kvalifikacích.									
Určení dopadů krize										
Faktory / ohodnocení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Velikost tržeb		X								
Velikost nákladů			X							
Dodržování časového harmonogramu			X							
Vliv na odběratele	X									
Průměrné ohodnocení	2,25									

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě potencionálních ohnisek uvedených v této kapitole je stanovena **výsledná krizová matice** podnikatelského subjektu. Výčet všech vybraných krizových událostí, jejich míra rizika a další informace jsou uvedeny v Obr. 5.18. Pravděpodobnost vzniku a určení dopadu jsou čerpány z pěti krizových scénářů jednotlivých potencionálních ohnisek obsažených v předešlé části diplomové práce. Míra rizika je vyčíslena jako součin pravděpodobnosti vzniku a určení dopadu.

**Obr. 5.18: Výčet krizových událostí a jejich míra rizika**

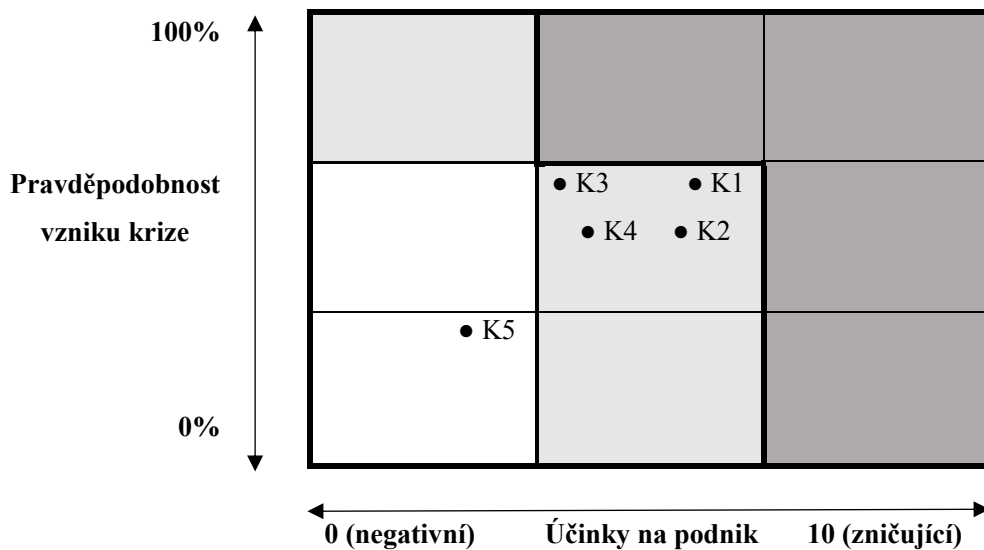
Označení a název ohniska	Pravděpodobnost vzniku	Určení dopadu	Míra rizika
<b>K1 - Růst ceny vstupních surovin</b>	<b>0,60 (60%)</b>	<b>6,25</b>	<b>3,750</b>
<b>K2 - Vysoký počet konkurence na trhu</b>	<b>0,50 (50%)</b>	<b>6,00</b>	<b>3,000</b>
<b>K3 - Nízká propagace</b>	<b>0,60 (60%)</b>	<b>4,25</b>	<b>2,550</b>
<b>K4 – Úprava legislativy v rámci ČR</b>	<b>0,50 (50%)</b>	<b>4,75</b>	<b>2,375</b>
<b>K5 - Nedostatek kvalifikovaných pracovníků</b>	<b>0,30 (30%)</b>	<b>2,25</b>	<b>0,675</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky obsažené v předchozím obrázku jsou určující pro vyjádření účinku krize. Při tomto stanovení se vychází z teoretických východisek uvedených v kapitole 3.1.3. analýza ohrožení. Dle určení dopadu jsou ohniska členěna na negativní (rozmezí 0 – 3,3 bodů), ohrožující (rozmezí 3,4 – 6,7 bodů) a zničující (rozmezí 6,8 – 10 bodů). Z tohoto hlediska má negativní účinek krize ohnisko K5 (nedostatek kvalifikovaných pracovníků). Ohrožující účinek krize mají ostatní potencionální ohniska, konkrétně K1 (růst ceny vstupních surovin), K2 (vysoký počet konkurence na trhu), K3 (nízká propagace podnikatelského subjektu) a K4 (úprava legislativy v rámci České republiky). Danému bodovému ohodnocení neodpovídají žádné zničující účinky krize v podnikatelském subjektu. Nejvíce rizikovým potenciálním ohniskem je K1 (růst ceny vstupních surovin s mírou rizika 3,750) a naopak nejméně rizikovým potenciálním ohniskem daného podnikatelského subjektu je K5 (nedostatek kvalifikovaných pracovníků s mírou rizika 0,675).

Pro sestavení výsledné krizové matice podnikatelského subjektu jsou využity informace obsažené v předchozím textu. Vybraných pět potenciálních ohnisek je zaneseno do krizové matice daného podnikatelského subjektu. Výsledná krizová matice daného podnikatelského subjektu je vyjádřena v Grafu 5.2., kde na vodorovné ose grafu jsou obsaženy data týkající se dopadu krize (rozmezí 0 – 10) a naopak na svislé ose jsou data týkající se pravděpodobnosti vzniku krize (rozmezí 0 – 100%).

**Graf 5.2.: Krizová matice daného podnikatelského subjektu**



Zdroj: Vlastní zpracování

Potenciální ohnisko K5 (nedostatek kvalifikovaných pracovníků) leží v oblasti, která je označena jako hašení krize (označován taktéž trouble shooting). Potenciální ohniska K1 (růst ceny vstupních surovin), K2 (vysoký počet konkurence na trhu), K3 (nízká propagace podnikatelského subjektu) a K4 (úprava legislativy v rámci České republiky) leží v oblasti, která je označena jako „šuplíkové“ plány. Žádné z již dříve zmíněných potenciálních ohnisek se nenachází v oblasti označené jako odstranění ohniska, což je pozitivní informace pro podnikatelský subjekt.

## **6. Doporučení zásad prevence krizí daného podnikatelského subjektu**

V této kapitole diplomové práce jsou jednotlivá potencionální ohniska krize analyzována dle jejich polohy v krizové matici podnikatelského subjektu. Je nutné těmto ohniskům krize věnovat potřebnou pozornost. Z pěti, dle nejvyššího bodového ohodnocení součinu bodů a váhy, vybraných ohnisek leží jedno ohnisko v oblasti označované jako hašení krize a zbylá vybraná ohniska krize leží v oblasti označované jako „šuplíkové“ plány.

K1 (růst ceny vstupních surovin) je ohnisko (vybráno z hrozeb podnikatelského subjektu), které bylo ohodnoceno nejvyšším bodovým ohodnocením ve skupině hrozeb podnikatelského subjektu. Toto potenciální ohnisko má stanovenou výši pravděpodobnosti vzniku krize 60%, tedy pravděpodobnost vzniku je poměrně vysoká. Růst ceny vstupních surovin bylo ohodnoceno velikostí dopadu 6,25 a mírou rizika 3,750 pro podnikatelský subjekt. Jedná se o ohnisko, jemuž by měla být věnována zvýšená pozornost. Vstupní surovinou je především železo, neboť hlavní činností podnikatelského subjektu je montáž ocelových hal a ocel je slitina železa, uhlíku a dalších prvků. Cena výrobků a služeb se odvíjí od výše nákladu využitých na výrobu. Velký vliv má cena na odběratele, který je ochoten si výrobek či službu pořídit. Růst ceny vstupních surovin je rizikem neovlivnitelným a ekonomickým. Toto ohnisko lze snížit za pomoci dělení rizik (stanovení maximální ceny, za kterou je ochoten ještě vstupní suroviny pořídit od dodavatelů). Jedním z dalších možností je domluva (popř. kompromis) s dodavatelem, hledání nového dodavatele, preferovat před průběžným nákupem surovin vytváření větších skladových zásob za výhodnou pořizovací cenu a další. Podnikatelský subjekt disponuje řadou vlastních skladovacích hal, výrobních hal a dalších prostorů.

K2 (vysoký počet konkurence na trhu) je ohnisko krize (vybráno ze slabých stránek podnikatelského subjektu), které má stanovenou výši pravděpodobnosti vzniku 50%. Velký počet konkurence na trhu v daném odvětví bylo ohodnoceno velikostí dopadu 6,00 a mírou rizika 3,000. Toto ohnisko je vzájemně propojeno s ohniskem nízké propagace podnikatelského subjektu. Na trhu existuje poměrně vysoká konkurence. Nachází se zde celá řada podniků s podobným předmětem činnosti podnikání. Způsob, kterým by se podnik mohl odlišit od konkurence je reklama a inovace stávajících reklam, dobré jméno, pověst, reference odběratelů, spolupráce s dalšími firmami s podobným předmětem činnosti, modernizace podnikatelského subjektu a další.

K3 (nízká propagace podnikatelského subjektu) je ohnisko krize (vybráno ze slabých stránek podnikatelského subjektu) se stanovenou výší pravděpodobností vzniku krize 60%,

tudíž se jedná taktéž o riziku s poměrně vysokou pravděpodobností vzniku krize, jehož výše dopadu je 4,25 a míra rizika 2,550. Toto potenciální ohnisko krize podnikatelského subjektu je úzce spjato s problematikou vysoké konkurence na trhu v daném odvětví. Propagace má zásadní vliv na potenciální odběratele. V tomto případě by měl podnik rozvíjet formy propagace. Například rozšíření reklamy v rámci České republiky, rozšíření domovských webových stránek, navštěvování veletrhů a další.

K4 (úprava legislativy v rámci České republiky) je potenciální ohnisko (vybráno z hrozeb podnikatelského subjektu) s určenou výší pravděpodobnosti vzniku 50%, velikostí dopadu 4,75 a mírou rizika 2,375. Politické změny mají velký vliv na rozhodování o podnikání podnikatelského subjektu a jedná se o poměrně častý jev. Úprava legislativy v rámci České republiky je riziko neovlivnitelné a pro podnikatelský subjekt je vhodným doporučením nepřetržité sledování návrhů změn právních předpisů (přizpůsobení se těmto změnám může být pro podnikatelský subjekt finančně náročné a nákladné) a například tvorba finančních rezerv. Finanční prostředky mohou být pro podnik určitou formou přípravy a mohou sloužit k přípravě na toto ohnisko a k provedení potenciálních změn.

K5 (nedostatek kvalifikovaných pracovníků) je ohnisko krize (vybráno taktéž z hrozeb podnikatelského subjektu) s pravděpodobností vzniku krize 30%, velikostí dopadu 2,25 a mírou rizika 0,675. V České republice roste počet zájemců o maturitní obory a vysokoškolské studium a naopak se snižuje zájem o výuční obory. Následkem této krize může být pro podnik právě nedostatek kvalifikovaných pracovníků nutných pro případné rozšíření výroby popř. pro náhradu osob odcházejících do starobního důchodu a to může mít vliv na řadu faktorů viz. kapitola 5.4., podkapitola označená K5 – Nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Tyto faktory mohou mít vliv na volbu odběratele při pořízení výrobku či služby podnikatelského subjektu. Doporučením pro podnikatelský podnik je poskytování zaměstnaneckých výhod, aby předcházel ztrátě současných kvalifikovaných pracovníků. Dalším doporučením související s potenciálním ohniskem nedostatku kvalifikovaných pracovníků jsou poměrně nákladná a týkají se především zaškolování, rekvalifikací, spolupráci se školami nabízející výuční obory v daném odvětví a další.

## 7. Závěr

Ve světě dochází k neustálým změnám. Pojem krize se týká všech oblastí a stránek lidského života. Existuje celá řada krizí, příkladem jsou krize očekávané, neočekávané, náhlé atd. Krizové situace mohou být mnohotvárné a tudíž je pro jejich řešení podstatné najít příčiny vzniku krize podnikatelského subjektu. Hlavním úkolem podnikatelského subjektu je zejména vyhledání krizových situací, možná příprava, vyrovnaní se a eventuální eliminace dopadů.

Cílem diplomové práce bylo stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu.

Diplomová práce je, mimo úvodu a závěru, rozdělena na pět hlavních částí.

Při zpracování teoretické části diplomové práce bylo využito informací čerpaných z odborné literatury domácích autorů doplněných informacemi z publikací zahraničních autorů. Při zpracování praktické části byly využity interní informace daného podnikatelského subjektu doplněné účetními závěrkami v časovém horizontu za období 2014 - 2016, informacemi z domovských internetových stránek podniku a další.

Pro vyhledání potenciální ohnisek krizí byla provedena analýza vnějšího prostředí (konkrétně analýza PEST a Porterův model pěti sil) a analýza vnitřního prostředí podnikatelského subjektu (konkrétně model „7S“ a finanční analýza). Informace získané těmito analýzami se staly základem pro zpracování SWOT analýzy podnikatelského subjektu. Aplikací SWOT analýzy byly zjištěny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikatelského subjektu. Pro další zpracování diplomové práce byly podstatné slabé stránky (vyjadřující možné krize vznikající uvnitř podnikatelského subjektu) a hrozby podnikatelského subjektu (vyjadřující možné krize vznikající ve vnějším okolí), z nichž bylo vybráno dle nejvyššího bodového ohodnocení pět potenciálních ohnisek krize. Tyto vybrané potenciální ohniska se staly základem tvorby krizových scénářů, kde byla zároveň určena pravděpodobnost vzniku krizí, určení velikosti dopadu na podnikatelský subjekt a míra rizika. Tato data byla následně zanesena do výsledné krizové matice podnikatelského subjektu.

Daný podnikatelský subjekt měl relativně rozsáhlé množství potenciálních ohnisek krizí. Pozitivní informací je, že podnikatelský subjekt nemá žádné z dříve zmíněných potenciálních ohnisek krize v oblasti označené jako odstranění rizika. Potenciální ohniska K1 (růst ceny vstupních surovin), K2 (vysoký počet konkurence na trhu, K3 (nízká propagace podnikatelského subjektu) a K4 (úprava legislativy v rámci České republiky) se nachází v oblasti označované jako „šuplíkové“ plány. Naopak poslední ohnisko K5 (nedostatek

kvalifikovaných pracovníků) se nachází v oblasti označované jako hašení krize (neboli trouble shooting). Dle nejvyššího ohodnocení míry rizika je ohnisko s nejzávažnějším ohrožujícím účinkem krize potenciální ohnisko K1 (růst ceny vstupních surovin) a naopak nejnižší bodové ohodnocení míry rizika má ohnisko s negativním účinkem krize potenciální ohnisko K5 (nedostatek kvalifikovaných pracovníků). Pro všechny vybrané potenciální ohniska krize jsou v poslední části diplomové práce zformulovány doporučení pro podnikatelský subjekt.

Doufám, že informace obsažené v diplomové práci (včetně jejich analýz, ohnisek krizí a doporučení) budou přínosem pro podnikatelský subjekt a povedou k udržení stabilizované situace (popř. zlepšení situace) podnikatelského subjektu a k jeho dalšímu vývoji.



## Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management, Krizová komunikace*. 2.vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97 s. ISBN 80-245-0945-8.
- [2] CRANDALL, William R., PARNELL, John A. a John SPILLAN. *Crisis management. Leading in the new strategy landscape*. 2nd ed. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [4] FOTR, Jiří a kol. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [5] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [6] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-33-6.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [9] KOVÁŘ, F., J. O. HUFF a P. S. BARR. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [10] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. 171 s. ISBN 978-3-8473-4870-2.
- [12] MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.
- [13] MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. *Krizový management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014, 262 s. ISBN 978-80-248-3604-1.

- [14] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., rozš. vyd. Praha: C H Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] SIMON, Hermann. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. Praha: Management Press, 2009, 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.
- [17] SLATTER, S., D. LOVETT a L. BARLOW. *Leading Corporate Turnaround. How Leaders Fix Troubled Companies*. Chichester: Wiley, 2006. ISBN 978-0-470-02559-8.
- [18] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [19] SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [20] SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0603-3.
- [21] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 79 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [22] VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA et. al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [23] VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [24] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

### **Internetové zdroje**

- [25] Český statistický úřad. ČSÚ: *Inflace – druhy, definice, tabulky* ze dne 20. června 2018 [online]. ČSÚ [20. 6. 2018]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- [26] Český statistický úřad. ČSÚ: *Počet obyvatel metodika* ze dne 20. června 2018 [online]. ČSÚ [20. 6. 2018]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pocet\\_obyvatel\\_m](https://www.czso.cz/csu/czso/pocet_obyvatel_m)
- [27] Ekonomické subjekty. ARES: *Ekonomické subjekty* ze dne 20. června 2018 [online]. ARES [20. 6. 2018]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)
- [28] FERRMON. *FERRMON: O firmě* ze dne 20. června 2018 [online]. FERRMON [20. 6. 2018]. Dostupné z: <http://www.ferrmon.cz/o-firme/>

- [29] KADAMO. *KADAMO: O nás* ze dne 20. června 2018 [online]. KADAMO [20. 6. 2018]. Dostupné z: <http://www.kadamo.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>
- [30] LLENTAB. *LLENTAB: O nás* ze dne 20. června 2018 [online]. LLENTAB [20. 6. 2018]. Dostupné z: <http://www.llentab.cz/o-nas/llentab-v-ceske-republice>
- [31] LEKOS-STAVBY. *LEKOS-STAVBY: O společnosti* ze dne 20. června 2018 [online]. LEKOS-STAVBY [20. 6. 2018]. Dostupné z: <http://www.lekos-stavby.cz/o-spolecnosti/>

V diplomové práci byly využity informace z domovských stránek podnikatelského subjektu, jehož název není v práci uveden.

## Seznam zkratek

A	aktiva
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CF	cash flow
ČR	Česká republika
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
Kč	koruna česká
MSK	Moravskoslezský kraj
např.	například
P	pasiv
popř.	popřípadě
př.	příklad
resp.	respektive
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
soc. zabezpečení	sociální zabezpečení
t	sazba daně z příjmu
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaných
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisků a ztrát
zdrav. pojištění	zdravotní pojištění
ZK	základní kapitál

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28.6.2018.

  
.....  
Bc. Kateřina Palánková

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 Zkrácená rozvaha podnikatelského subjektu
- Příloha č. 2 Zkrácený výkaz zisku a ztráty podnikatelského subjektu
- Příloha č. 3 Výpočty finanční analýzy podnikatelského subjektu
- Příloha č. 4 Organizační struktura podnikatelského subjektu

## Přílohy

### Příloha č. 1 Zkrácená rozvaha podnikatelského subjektu (v tisících Kč)

ROZVAHA				
Označ.		2014	2015	2016
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	178 723	205 830	183 350
B.	Dlouhodobý majetek	60 557	93 817	78 150
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	136	996	618
B.I.3.	Software	111	996	618
B.I.7.	Nedokončený DNM	25	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	48 221	80 621	71 732
B.II.1.	Pozemky a stavby	29 981	47 410	44 661
B.II.1.1.	Pozemky	1 756	6 036	6 036
B.II.1.2.	Stavby	28 225	41 374	38 625
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	16 919	33 165	26 900
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	1 321	46	171
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý majetek	1 321	46	171
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	12 200	12 200	5 800
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	12 200	12 200	5 800
C.	Oběžná aktiva	117 191	111 144	103 115
C.I.	Zásoby	14 762	23 011	21 301
C.I.1.	Materiál	10 421	11 776	14 766
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	4 332	11 222	6 528
C.I.3.	Výroby a zboží	9	13	7
C.II.	Pohledávky	85 432	71 283	65 737
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	800	218	6 661
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	84 632	71 065	59 076
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	16 997	16 850	16 077
D.	Časové rozlišení aktiv	975	869	2 085
D.1	Náklady příštích období	966	869	739
D.3.	Příjmy příštích období	9	0	1 346

ROZVAHA				
Označ.		2014	2015	2016
	<b>PASIVA CELKEM</b>	178 723	205 830	183 350
A.	Vlastní kapitál	124 440	124 600	118 482
A.I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
A.I.1.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
A.III.	Fondy ze zisku	132	129	127
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	100	100	100
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	32	29	27
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	123 486	121 425	114 059
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	123 486	121 425	114 059
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-178	2 046	3 296
B. + C.	Cizí zdroje	53 496	79 745	63 813
B.	Rezervy	2 029	1 867	1 928
B.4.	Ostatní rezervy	2 029	1 867	1 928
C.	Závazky	51 467	77 878	61 885
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	16 423	16 303
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	16 423	16 303
C.II.	Krátkodobé závazky	51 467	61 455	45 582
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	14 000	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	7 844	400
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	46 580	34 009	38 967
C.II.8.	Závazky ostatní	4 887	5 602	6 215
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	2 847	3 245	3 343
C.II.8.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 640	1 882	1 890
C.II.8.5.	Stát – daň. závazky a dotace	400	475	982
D.	Časové rozlišení	787	1 485	1 055
D.I.	Výdaje příštích období	787	1 485	1 055

Data ve zkrácené rozvaze byla čerpána z účetních výkazu obsažených v účetních závěrkách podnikatelského subjektu (období od 1. 1. 2014 do 31. 12. 2016).



**Příloha č. 2 Zkrácený výkaz zisku a ztráty podnikatelského subjektu (v tisících Kč)**

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>			
<b>Označ.</b>	<b>VZZ</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
I.	Tržby za prodej zboží	383	142
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	88	102
+	Obchodní marže (I. – A.)	295	40
II.	Výkony	305624	431870
II.1.	Tržba za prodej vlastních výrobků a služeb	305600	410581
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	24	6890
II.3.	Aktivace	0	14399
B.	Výkonová spotřeba	236430	353934
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	129890	171889
B.2.	Služby	106540	182045
*	Přidaná hodnota	69489	77976
C.	Osobní náklady součet	58707	64798
C.1.	Mzdové náklady	43200	47652
C.3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	14780	16277
C.4.	Sociální náklady	727	869
D.	Daně a poplatky	1597	1207
E.	Odpisy DNM a DHM	7830	8880
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	867	817
III.1.	Tržby z prodeje DM	23	170
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	844	647
F.	Zůstatková cena DM a materiálu	283	786
F.1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	555
F.2.	Prodaný materiál	283	231
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů na př. období	1479	-602
IV.	Ostatní provozní výnosy	182	2269
H.	Ostatní provozní náklady	595	1861
	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (+/-)</b>	<b>47</b>	<b>4132</b>
VI.	Výnosové úroky	237	239

J.	Nákladové úroky	0	232
XI.	Ostatní finanční výnosy	110	98
O.	Ostatní finanční náklady	1734	2024
	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-1387</b>	<b>-1919</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-497	688
Q.1.	Splatná	0	106
Q.2.	Odložená	-497	582
	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>-843</b>	<b>1525</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	665	521
	<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>665</b>	<b>521</b>
	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</b>	<b>-178</b>	<b>2046</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-675</b>	<b>2734</b>

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		
Označ.	VZZ	2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	393 691
II.	Tržby za prodej zboží	196
A.	Výkonová spotřeba	303 087
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	102
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	164 649
A.3.	Služby	138 336
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	4 693
C.	Aktivace	0
D.	Osobní náklady	69 012
D.1.	Mzdové náklady	50 838
D.2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ostatní náklady	18 174
D.2.1.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	17 416
D.2.2.	Ostatní náklady	758
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	11 177
E.1.	Úpravy hodnot DNM a DHM	10 735
E.1.1.	Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	10 735
E.2.	Úpravy hodnot zásob	321
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	121
III.	Ostatní provozní výnosy	2 613
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	24
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	511
III.3.	Jiné provozní výnosy	2 078
F.	Ostatní provozní náklady	3440
F.1.	Zůstatková cena prodaného DM	0
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	200
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	1507
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	61
F.5.	Jiné provozní náklady	1672
	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (+/-)</b>	<b>5091</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	211

J.	Nákladové úroky a podobné náklady	325
VII.	Ostatní finanční výnosy	14
K.	Ostatní finanční náklady	1068
	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (+/-)</b>	<b>-1168</b>
	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (+/-)</b>	<b>3923</b>
L.	Daň z příjmů	627
L.1.	Daň z příjmů splatná	489
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	138
	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ (+/-)</b>	<b>3296</b>
	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)</b>	<b>3296</b>
	<b>ČISTÝ OBRAT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ</b>	<b>396725</b>

Data ve zkráceném výkazu zisku a ztráty byla čerpána z účetních výkazu obsažených v účetních závěrkách podnikatelského subjektu (období od 1. 1. 2014 do 31. 12. 2016).

### **Příloha č. 3 Výpočty finanční analýzy podnikatelského subjektu**

#### **Ukazatele rentability**

$$ROA_{2014} = (-178 - 497) / 178\,723 = -0,0038 = -0,38\%$$

$$ROA_{2015} = (2046 + 232 + 688) / 205\,830 = 0,0144 = 1,44\%$$

$$ROA_{2016} = (3296 + 325 + 627) / 183\,350 = 0,0231 = 2,31\%$$

$$ROE_{2014} = -178 / 124\,440 = -0,0014 = -0,14\%$$

$$ROE_{2015} = 2046 / 124\,600 = 0,0164 = 1,64\%$$

$$ROE_{2016} = 3296 / 118\,482 = 0,0278 = 2,78\%$$

$$ROS_{2014} = -178 / (383 + 305\,600) = -0,0005 = -0,05\%$$

$$ROS_{2015} = 2046 / (142 + 410\,581) = 0,0049 = 0,49\%$$

$$ROS_{2016} = 3296 / (196 + 393\,691) = 0,0083 = 0,83\%$$

#### **Ukazatele likvidity**

$$\text{Běžná likvidita}_{2014} = 117\,191 / 51\,467 = 2,2770$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2015} = 111\,144 / 61\,455 = 1,8085$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2016} = 103\,115 / 45\,582 = 2,2621$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2014} = (117\,191 - 14\,762) / 51\,467 = 1,9902$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2015} = (111\,144 - 23\,011) / 61\,455 = 1,4341$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2016} = (103\,115 - 21\,301) / 45\,582 = 1,7949$$

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2014} = 16\,997 / 51\,467 = 0,3303$$

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2015} = 16\,850 / 61\,455 = 0,2742$$

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2016} = 16\,077 / 45\,582 = 0,3527$$

#### **Ukazatele aktivity**

$$\text{Obrat závazků}_{2014} = (383 + 305\,600) / 51\,467 = 5,9452$$

$$\text{Obrat závazků}_{2015} = (142 + 410\,581) / 77\,878 = 5,2739$$

$$\text{Obrat závazků}_{2016} = (196 + 393\,691) / 61\,885 = 6,3648$$

$$\text{Obrat zásob}_{2014} = (383 + 305\,600) / 14\,762 = 20,73$$

$$\text{Obrat zásob}_{2015} = (142 + 410\,581) / 23\,011 = 17,85$$

$$\text{Obrat zásob}_{2016} = (196 + 393\,691) / 21\,301 = 18,49$$

$$\text{Obrat pohledávek}_{2014} = (383 + 305\,600) / 85\,432 = 3,582$$

$$\text{Obrat pohledávek}_{2015} = (142 + 410\,581) / 71\,283 = 5,762$$

$$\text{Obrat pohledávek}_{2016} = (196 + 393\,691) / 65\,737 = 5,992$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{2014} = (51\,467 \cdot 360) / (383 + 305\,600) = 60,55$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{2015} = (77\,878 \cdot 360) / (142 + 410\,581) = 68,26$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{2016} = (61\,885 \cdot 360) / (196 + 393\,691) = 56,56$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{2014} = (14\,762 \cdot 360) / (383 + 305\,600) = 17,37$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{2015} = (23\,011 \cdot 360) / (142 + 410\,581) = 20,17$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{2016} = (21\,301 \cdot 360) / (196 + 393\,691) = 19,47$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{2014} = (85\,432 \cdot 360) / (383 + 305\,600) = 100,51$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{2015} = (71\,283 \cdot 360) / (142 + 410\,581) = 62,48$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{2016} = (65\,737 \cdot 360) / (196 + 393\,691) = 60,08$$

### **Ukazatele zadluženosti**

$$\text{Celková zadluženost}_{2014} = 53\,496 / 178\,723 = 0,2993 = 29,93\%$$

$$\text{Celková zadluženost}_{2015} = 79\,745 / 205\,830 = 0,3874 = 38,74\%$$

$$\text{Celková zadluženost}_{2016} = 63\,813 / 183\,350 = 0,3480 = 34,80\%$$

$$\text{Zadluženost VK}_{2014} = 53\,496 / 124\,440 = 0,4299 = 42,99\%$$

$$\text{Zadluženost VK}_{2015} = 79\,745 / 124\,600 = 0,6400 = 64,00\%$$

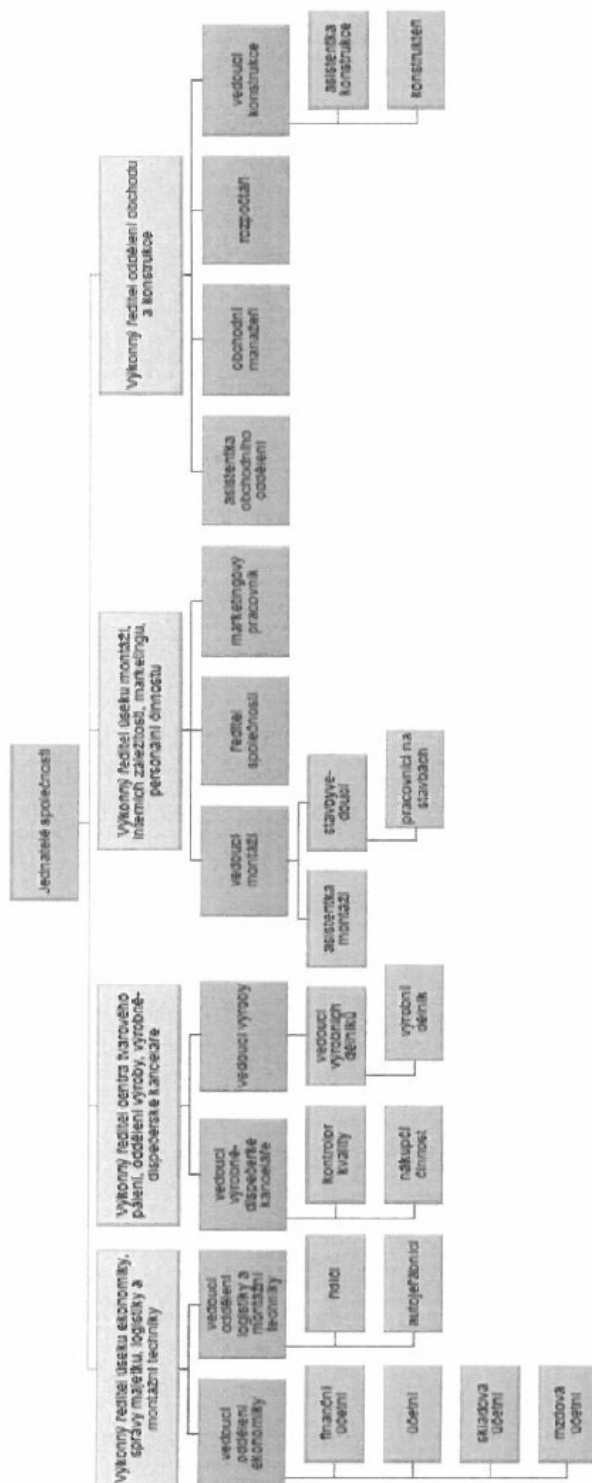
$$\text{Zadluženost VK}_{2016} = 63\,813 / 118\,482 = 0,5386 = 53,86\%$$

$$\text{Doba návratnosti úvěru}_{2014} = 0$$

$$\text{Doba návratnosti úvěru}_{2015} = (16423 + 14000) / (2046 + 8880) = 30423 / 10926 = 2,7845$$

$$\text{Doba návratnosti úvěru}_{2016} = (16303 + 0) / (3296 + 10735) = 16303 / 14031 = 1,1619$$

## Příloha č. 4 Organizační struktura podnikatelského subjektu



Data týkající se organizační struktury podnikatelského subjektu byla čerpána z účetní závěrky subjektu.